

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCU

Employees Education and Development

Student: Bc. Eva Hošťáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostrave 22.4.2010

.....
Bc. Eva Hošťáková

Ďakujem Ing. Andrei Čopíkovej za odborné vedenie diplomovej práce, za mnoho cenných rád a podnetov.

Ďakujem zamestnancom personálneho oddelenia spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny za konzultácie, objasnenie danej problematiky a taktiež za ochotný prístup.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretické východiska vzdelávania a rozvoja zamestnancov	3
2.1	Riadenie ľudských zdrojov	3
2.2	Charakteristika rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov	4
2.2.1	Rozvoj ľudských zdrojov	5
2.2.2	Vzdelávanie ľudských zdrojov	6
2.2.3	Definícia a funkcie učenia	8
2.2.4	Úrovne učenia	10
2.2.5	Typy učiaceho sa človeka	12
2.2.6	Kolbov cyklus učenia	14
2.3	Podnikové vzdelávanie	14
2.3.1	Organizačná triáda a riadenie výkonnosti	15
2.3.2	Stratégia rozvoja a vzdelávania zamestnancov	15
2.3.3	Učiaci sa organizácia	17
2.4	Etapy rozvoja a vzdelávania zamestnancov	18
2.4.1	Identifikácia potrieb rozvoja a vzdelávania zamestnancov	19
2.4.2	Plán rozvoja spôsobilostí a vzdelania zamestnancov v organizácií	21
2.4.3	Metódy rozvoja a vzdelávania zamestnancov	22
2.4.4	Realizácia rozvoja a vzdelávania zamestnancov	27
2.4.5	Hodnotenie prínosu rozvoja a vzdelania zamestnancov	29
3	Charakteristika organizácie	33
3.1	Metódy získaných informácií	33
3.2	História spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny	33
3.3	Súčasný stav spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny	33
3.4	Predmet hlavnej činnosti	35

4	Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii.....	36
4.1	Metódy získavania informácií	36
4.2	Ľudské zdroje spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny	36
4.3	Personálne oddelenie	37
4.4	Systém vzdelávania v spoločnosti	38
4.4.1	Úvodné školenie nových zamestnancov.....	39
4.4.2	Vzdelávanie zamestnancov zo zákona	39
4.4.3	Pravidelné vzdelávanie zamestnancov	40
4.4.4	Jazykové kurzy	40
4.5	Identifikácia potrieb vzdelávania.....	40
4.6	Plánovanie vzdelávacieho procesu	41
4.7	Interné školenia.....	41
4.8	Externé školenia	42
4.9	Národný projekt 11	43
4.10	Kvalita a efektivita vzdelávacích metód	45
4.10.1	Náklady na vzdelávanie	45
4.11	Analýza dotazníkového šetrenia	46
5	Návrhy a odporúčenia.....	59
6	Záver.....	66

Zoznam použitej literatúry

Zoznam skratiek

Prehlásenie

Zoznam príloh

1 Úvod

Pri výbere témy na diplomovú prácu som sa snažila vybrať takú, ktorá by ma zaujímala a hlavne, aby mi pomohla uplatniť získané poznatky i v budúcom profesijnom živote a rozšírila môj obzor nie len z teoretickej oblasti, ale i z praktickej.

V súčasnej dobe sa ľudský kapitál stáva kľúčovým faktorom úspechu v konkurenčnom boji organizácií. Organizácie musia byť ochotné učiť sa. Doba je charakteristická boomom informačných technológií a internetu, ale ten je len jedným z prejavov dlhodobého trendu, ktorého podstatou je názor, že o prosperite a efektivite organizácií nerozhodujú technológie a kapitál, ale zdrojom hodnoty, ktorá je rozhodujúca v konkurenčnom prostredí sú znalosti. Znamená to spôsob, akým sú znalosti v dotyčnej organizácii zbierané, rozvíjané a používané. Práve ľudia tvoria tú časť organizácie, ktorá je schopná učiť sa, inovovať, podnecovať a realizovať zmeny, kreatívne myslieť.

Silné globálne prostredie vyžaduje od firiem kvalitnú stratégiu, ktorá im pomôže k úspechu v silnej konkurencii, a neoddeliteľnou súčasťou tejto stratégie sú ľudské zdroje. Investície do týchto ľudských zdrojov by mali byť efektívne. Úspešní manageri si uvedomujú, akú hodnotu pre nich majú vzdelaní zamestnanci, ktorí dokážu účelne spolupracovať, zdieľať informácie a rozvíjať znalosti potrebné k efektívnemu fungovaniu v dnešnom globálnom tržnom prostredí. Pokiaľ chcú podniky dosahovať vynikajúce výsledky, musia mať nie len dobré technológie, interné procesy a starostlivosť o zákazníka, ale potrebujú taktiež získať kvalifikovaných zamestnancov, talenty, musia udržať a cielene rozvíjať ich znalosti a dovednosti, aby úspešne dosahovali strategických cieľov svojich podnikov. Zamestnanci podniku sú nositeľmi myšlienok, skúseností, poznatkov a na ich prístupe a tvorivosti závisí úspech podniku ako celku.

Na vzdelávanie zamestnancov je momentálne nastavené celé Slovensko v takmer všetkých odvetviach, ale objavujú sa v nich aj určité nedostatky, napríklad nedostatok času alebo nutnosť vynaloženia prostriedkov na vzdelanie a rozvoj. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je momentálne trendom, ale v porovnaní s EU je stále výrazne nižší. Organizácie potrebujú mať čo najefektívnejšie zaškolených zamestnancov, ktorí vzdelávaním zvyšujú svoju kvalifikáciu, produktivitu práce, lojalitu voči spoločnosti, tímovú súdržnosť.

Investícia do zamestnancov prináša zvyšovanie efektivity, produktivity a schopnosť prispôsobenia sa meniacemu sa externému prostrediu. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov nie je v úspešných podnikoch žiadnou prevratnou novinkou. Jedná sa o vyrovnanie s vonkajšími a vnútornými zmenami.

Cieľom mojej diplomovej práce je analýza systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny s.r.o. a formulovať návrhy a odporúčenia ku skvalitneniu a zefektívneniu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Moja práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti, rozdelených do štyroch kapitol. Prvá kapitola je zložená z teoretických východísk. Vymedzila som v nej základné pojmy týkajúce sa vzdelávania a rozvoja zamestnancov a teoretické východiská tohto procesu. Druhá kapitola je venovaná charakteristike spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny s.r.o., ktorá sa zaoberá mestskou dopravou v Žiline i prepravou zamestnancov spoločnosti KIA motors Slovakia. Obsahom tretej kapitoly sú výsledky jednotlivých analýz na zistenie systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti. V poslednej štvrtej kapitole sú návrhy a odporúčania.

2 Teoretické východiska vzdelávania a rozvoja zamestnancov

2.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov (human resources management - HRM) je proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácií. (Milkovich, Boudreau, 1993)

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá oblasťami ako je personálna práca, riadenie ľudských zdrojov, tj. postupy, činnosti v oblasti HR, tj. ako organizácia riadi svoje získavanie, výber, vzdelávanie, odmeňovanie, komunikáciu a iné personálne činnosti. Môžeme to taktiež definovať ako personálnu funkciu alebo útvar, funkčnú jednotku v rámci organizácií.

Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie. Kladie sa dôraz na význam človeka a ľudský faktor sa stáva najdôležitejším výrobným vstupom. Zameranie je orientované na dlhodobú perspektívu, uplatňuje sa strategický prístup ku všetkým personálnym činnostiam. Organizácie sa zaujímajú o hodnotové orientácie ľudí, sociálny rozvoj a životný spôsob legislatívu, trh práce atď. Právomoc, rozhodovanie a personálna práca čoraz viac prechádza na vedúcich pracovníkov všetkých úrovní, pretože majú k jednotlivým pracovníkom bližšie ako personálny útvar. Mimoriadny dôraz sa kladie na rozvoj ľudských zdrojov ako nástroj flexibilizácie organizácie a jej pripravenosti na zmeny. Organizácie sa orientujú na participatívny spôsob riadenia, sunáležitosť zamestnancov s organizáciou, zdravé zamestnanecké vzťahy i dobré zamestnanecké povesti. Pôsobenie zamestnanca vo firme vyžaduje systematickú pozornosť zaistovania predpokladov k tomu, aby čo najlepšie prispieval k naplňovaniu cieľov v organizácií.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je výkonnosť organizácie a zlepšovanie tejto výkonnosti. To možno dosiahnuť zlepšovaním výrobných zdrojov: materiálnych, finančných, informačných a ľudských. Riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na nasledujúce aktivity:

- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- organizačný rozvoj
- vytváranie pracovných úloh, miest a štruktúr

- formovanie personálu organizácie
- zabezpečovanie personálneho výskumu
- plánovanie ľudských zdrojov
- odmeňovanie a zamestnanecké výhody
- pracovné vzťahy
- pomoc pracovníkom

2.2 Charakteristika rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov

V praxi sa často prelínajú pojmy vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, preto je potrebné definovať ich samostatne. Pochopenie rozdielov medzi vzdelávaním a rozvojom pracovníkov napomáha porozumeniu procesov spojených so vzdelávaním a rozvojom, a spôsobom, ako tieto ovplyvňujú krátkodobý a dlhodobý úspech organizácie. Rozvoj efektívneho výkonu pracovníkov a rozvojový plán patria medzi takéto procesy. V súčasnosti rastú požiadavky na zamestnancov, je nutné nájsť a formovať špecifické dovednosti. Z tohto dôvodu organizácie investujú prostriedky, aby zamestnancom pomohli tento cieľ dosiahnuť pomocou rozvojových a vzdelávacích aktivít. Spoločnosti si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa zameriava na formovanie schopností človeka a tej časti jeho osobnosti, prostredníctvom ktorej si vytvára hodnoty za účelom zlepšenia pracovného výkonu, naplnenia ich individuálnych cieľov v rámci kariéry a zlepšenie výkonnosti organizácie ako celku. Slúžia k neustálemu zaistovaniu potrebných schopností potrebných pre vykonávanie súčasných alebo budúcich pracovných činností. Základné vzdelávanie zamestnancov, ich ďalší individuálny rozvoj a celkový organizačný rozvoj sú vzájomné previazané procesy, ktoré sledujú cieľ zlepšenia efektivity organizácie prostredníctvom zlepšenia kvality ľudských zdrojov. Tieto činnosti musia byť systematicky naplánované a nie ponechané spontánnosti, náhode a iniciatívam jednotlivcov. (Dvořáková, 2007)

2.2.1 Rozvoj ľudských zdrojov

Rozvoj zamestnancov podľa Dvořákovej (2007) predstavuje vedľa vzdelávania ďalší prostriedok smerujúci k odstráneniu rozdielov medzi požadovanou a súčasnou kvalifikáciou prostredníctvom získavania nových znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj zahŕňa všetky formy ďalšieho vzdelávania. Je však orientovaný na získavanie znalostí a schopností, ktoré zamestnanec nepotrebuje nutne k vykonávaniu súčasného zamestnania. Sústreďuje sa i na sociálne dovednosti a osobnosť človeka. Zamestnanec si formuje skôr svoj pracovný potenciál ako kvalifikáciu. Typickým príkladom sú jazykové kurzy, práca s počítačom, kurzy asertivity, komunikácia a iné.

Rozvoj zamestnancov obsahuje nadobudnutie znalostí a dovedností, ktoré môžu byť použité nie len v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Zamestnanci sa pripravujú, aby mohli obohatiť organizáciu v budúcnosti, a aby sa angažovali v mnohých druhov vzdelávacích programov. Rozdiel medzi vzdelávaním a rozvojom teda spočíva v tom, že rozvoj je orientovaný a zameraný na budúcnosť, na dlhšie obdobie. Keďže sú zamestnanci kľúčom každej organizácie, je nevyhnutný ich rozvoj, aby mohli plniť nové výzvy a tým zabezpečili životaschopnosť organizácie. V skutočnosti, rozvíjaná pracovná sila nereaguje na zmenu, ale ju sama vytvára.

Podľa Davea Ulricha (2007) sa používajú 4 typy rozvojových aktivít, ktoré by mali personalisti kombinovať, aby mali zamestnanci odborné schopnosti potrebné k plneniu pracovných požiadaviek:

- organizácia investuje do systematického formovania schopností managerov rozvíjať zamestnancov na každom stupni ich kariéry, zamestnanci tak získajú dovednosti potrebné pre ich prácu
- organizácie vytvárajú štruktúrované rozvojové zážitky a skúsenosti, prostredníctvom ktorých si môžu pracovníci osvojovať nutné dovednosti. Zahŕňa sa tu poverenie prácou, zaradovanie od pracovných skupín, asistovanie a rotácia práce. Základom je predpoklad, že ľudia sa učia pri výkone práce.
- pracovníci môžu získať odborné schopnosti prostredníctvom vzdelávacích aktivít zameraných na skutočné podnikové problémy

- pracovníci, ktorí pracujú v tímoch, môžu zlepšovať svoje odborné schopnosti diskusiami o podnikových projektoch a taktiež o mechanizmu a povahe tímovej práce

2.2.2 Vzdelávanie ľudských zdrojov

Podľa Dvořákovej (2007) predstavuje **vzdelávanie zamestnancov** v organizácií súbor cielených, vedomých a plánovaných opatrení a činností, ktoré sa orientujú na získanie znalostí, dovedností a schopností. Cieľom je zvýšenie alebo prehĺbenie kvalifikácie zamestnancov aby dosiahli zvýšenie pracovného výkonu a tak zvýšenie produktivity celej organizácie.

V súvislosti so vzdelávaním je treba vyzdvihnúť dva momenty. Po prvé, zmyslom vzdelávania je napomôcť pracovníkom naučiť sa a rozvíjať zručnosti. Pracovníci potrebujú istú úroveň vzdelania, ak majú naplniť očakávania, podporiť svoju organizáciu a uspieť. Všetky tieto zložky vedú k spokojnosti s pracovnou pozíciou. Druhým významným momentom je skutočnosť, že vzdelávanie je nástroj, nie cieľ. Ak chce byť organizácia úspešná, vzdelávanie musí vyústiť do zmeny v správaní, ako napríklad k využitiu nových vedomostí a zručností na pracovisku. Vzdelávanie musí byť naviazané na zmenu výkonu. V opačnom prípade je to len akcia s malým prínosom pre organizáciu. Vzdelanie pomáha k nadobudnutiu vedomostí a dovedností súvisiacich s existujúcimi úlohami a zároveň je to nástroj, ktorý pomáha zamestnancom podporiť organizáciu a stať sa úspešným na súčasných pozíciách.

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne znalostí, dovedností a motivácie zamestnancov podniku. Spôsobov ako vzdelávať zamestnancov je viacero. Prostredníctvom vzdelávania môže byť zamestnancom poskytnuté uznanie, príležitosť pre rozšírenie zodpovednosti a priestor pre zvýšenie mzdy, či povýšenie. Pocit osobného úspechu a rozšírenie príležitostí pre kariérny rast sú ďalšou pridanou hodnotou vzdelávania.

Vzdelávanie je hodnotné z dvoch strán – zo strany jednotlivcov, zamestnancov a zo strany organizácie. Pre jednotlivca predstavuje dobre zostavený program školenia možnosť pohybovať sa na trhu práce s dovednosťami potrebnými pre vykonávanie nových funkcií a presadenie sa v nových situáciách. Pre organizáciu je vyškolená pracovná sila nutnou

podmienkou pre konkurencieschopnosť. Vzdelanie je technika smerujúca k zvýšeniu produktivity.

Vzdelávanie si kladie za cieľ rozvíjať spôsobilosti každého druhu a zvýšiť krátkodobú i dlhodobú výkonnosť. Plní radu základných funkcií, ktoré sú integračné, adaptačné, kvalifikačné, špecializačné a v neposlednej rade i motivačné.

Dôvodov na vzdelanie existuje v organizácii niekoľko. Zamestnanci získavajú spôsobilosť na vykonávanie pracovnej činnosti či už pri stávajúcej činnosti alebo pri zmenách v požiadavkách na spôsobilosť definovaných v popise pracovného miesta. Vzdelanie je nutné pri zavedení nových zariadení a technológií v organizácii, aby boli zamestnanci schopní s nimi pracovať. Školenia a vzdelávanie by mali byť pravidelné, je tu možnosť porovnania úrovne znalostí s konkurenciou. Vzdelávanie je nevyhnutné a potrebné ak sa organizácia rozhodne použiť TQM.

Medzi oblasti vzdelávania patria:

- **orientácia** – jej cieľom je krátka a efektívna adaptácia jedinca na organizáciu, kolektív a prácu na konkrétnom pracovnom mieste
- **prehlbovanie kvalifikácie** (doškolenie) – prispôsobovanie odborných znalostí zamestnancov špecifickým požiadavkám pracovných miest
- **rekvalifikácia** (preškolenie) – získavanie nových znalostí a dovedností, ktoré umožnia zamestnancom vykonávať prácu na inom mieste než na súčasnej pozícii
- **profesijná rehabilitácia** – jej cieľom je opätovné zaradenie osôb, ktorým ich zdravotný stav trvalo alebo dlhodobo bránil vo vykonávaní doterajšieho zamestnania

Zmyslom vzdelávania zamestnancov je napomôcť naučiť sa novým dovednostiam, ktoré sa následne rozvíjajú. Pracovníci potrebujú istú úroveň vzdelania, ak majú naplniť očakávania, podporiť svoju organizáciu a uspieť. Vzdelávanie nie je cieľom, ale nástrojom – na získanie a využitie nových znalostí a dovedností a na zmenu výkonu. Počas štúdia na strednej, resp. vysokej škole je vzdelávanie a dosiahnutie vzdelania cieľom, ale na druhej strane aj nástrojom, ako v budúcnosti dosiahnuť zaujímavú pracovnú pozíciu.

Vzdelávanie je investíciou do zamestnancov, a preto je to najhodnotnejšia investícia vôbec. Organizácie, ktoré významnejšie investujú do vzdelávania budú mať pravdepodobne takú firemnú kultúru, ktorá vyzdvihuje hodnotu jednotlivca a podporuje učenie sa. Takéto druhy organizácií budú pravdepodobne aj ziskovejšie. Treba sa pozrieť aj na druhú stranu – zamestnanci, do ktorých bolo investované kvalitné vzdelávanie, zvyšujú svoju odbornosť. Určité typy školení, hlavne v rámci veľkých spoločností sú orientované na budovanie schopností, ktoré sú použiteľné hlavne v rámci tej spoločnosti, ale zväčša nepoužiteľné v ďalšom profesijnom smerovaní u iného zamestnávateľa. Každopádne zvyšujú cenu zamestnanca a dávajú mu potenciálnu možnosť kariérneho napredovania v rámci spoločnosti.

2.2.3 Definícia a funkcie učenia

V každej organizácii existuje veľa vecí, ktoré sa zamestnanci musia naučiť, aby boli schopní vykonávať svoju pracovnú činnosť. Manageri by mali mať záujem na tom, aby sa zamestnanci naučili pravidlám svojej práce a k ich povzbudeniu môžu využiť rôzne spôsoby. Zamestnancov nemôžu k učeniu nútiť a ani im v tom zabraňovať. Organizácia potrebuje podľa Foot, Hook (2005):

- stanoviť čo sa ľudia majú naučiť
- naplánovať príležitosti pre uľahčenie získavania skúseností
- zhodnotiť čo funguje dobre a čo bolo menej úspešné

Učenie je dôležitou vlastnosťou každého človeka, schopnosť učenia je dôležitá aj pre organizáciu. Zamestnanci sa musia naučiť, čo robiť, akým spôsobom vykonávať pridelené činnosti a aký výkon podávať. Učenie ovplyvňuje veľa organizačných praktík, napríklad zaškoľovanie nových zamestnancov, spôsoby tréningu práce, mzdový systém, spôsoby, ako hodnotiť výkon a iné. Pri koncipovaní svojej filozofie rozvoja personálu vychádzajú z presvedčenia, že každému človeku je vrodená prakticky neobmedzená schopnosť učiť sa a proces učenia prebieha predovšetkým v reálnej praxi.

Učenie možno definovať ako rozvoj, ktorý vedie k pretvárajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Zahrňuje nie len vedenie, ale aj konanie. Učenie zabezpečuje interakciu medzi človekom a jeho permanentne sa meniacim prostredím. Je to zmena, ktorá má dve rôzne kvality – prispôsobenie sa a prispôsobovanie sebe. (Hroník, 2007)

Učenie sa – je proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedenie a nové konanie. Učíme sa organizovane i spontánne. Pod pojmom učenie si musíme predstaviť viac ako len rozvoj a vzdelanie.

Rozvoj – dosiahnutie žiaducej zmeny pomocou učenia sa. Obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených a neohraničených rozvojových programov.

Vzdelávanie – jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity majú svoj začiatok a koniec.

Učenie je proces, do ktorého sa zapojujú ľudia a výsledkom tohto procesu je, že získajú určitý stupeň znalostí. Učenie sa prejavuje ako zmena v chovaní, ktorá vzniká na základe cvičenia a skúseností. (Foot, Hook, 2005)

Rozlišuje sa učenie spontánne a učenie zámerné a navzájom si pre seba vytvárajú príležitosti. Mix spontánneho a organizovaného učenia umožňuje dobre sa prispôbiť a byť o krok vpred. Zdrojom tohto učenia je údiv, skúsenosť a kritické myslenie. Rozvoj týchto schopností je nutný pre každého, kto sa učiť chce. Podľa Hroníka (2007) sa rozlišujú nasledujúce učenia:

Zvedavé chovanie a učenie sa hrou - človek sa najviac naučí veci potrebné pre život mimo školu, najviac sa naučí, keď nevie že sa učí. Hlavne spontánne, vďaka svojej zvedavosti a odvahe. Zvedavé učenie sa spája s hrou v prostredí, ktoré je zbavené napätia. Pre presnosť ešte odlíšim rozdiel medzi hrou a zvedavosťou. Úlohou zvedavosti je robiť predmety a situácie známymi. Čistá hra je slasť z nápadu, kreatívnej aktivity a nie slasť z výkonu. V súčasných systémoch firemného vzdelávania sa málo používa zvedavé chovanie a učenie sa hrou. Málo sa sústreďuje na objavovanie a experimentovanie, pozornosť sa sústreďí na výcvik a predávanie skúseností a znalostí.

Učenie sa metódou pokusu a omylu alebo úspechu – rozširovanie skúseností - je známy cieľ, spôsob merania, ako je dosahovaná zmena a metóda dosiahnutia cieľa. Ide o pokusy zvládnuť nový problém osvedčeným alebo obmeneným spôsobom. Jedná sa predovšetkým o čo najúčelnejší výkon a špecializáciu.

Učenie sa pomocou kritického odstupu - pre efektívne učenie nestačí sa nestačí len hrať, byť zvedavý a skúšať to, čo už iní vyskúšali a hnať sa vpred bez znalostí rastu. Dôležitou vlastnosťou je reflexia, znamená zastavenie, obzretie sa, kritické zhodnotenie, ku

ktorému patrí prirodzená skepsa a pochybovanie. Pochybovať, že niečo tak samozrejmé je inak, je nutnou podmienkou učenia sa.

2.2.4 Úrovne učenia

Podľa Hroníka (2007) učenie prebieha na troch základných úrovniach:

- individuálna úroveň
- skupinová úroveň
- úroveň organizácie

Individuálne učenie

Každé učenie vedie ku zmene. K tejto zmene dochádza na troch základných úrovniach. Každá zmena v konaní vyžaduje nové dovednosti, znalosti a praktické vyskúšanie. Aby človek niečo vedel, potrebuje mať poznatkovú základňu a aby niečo robil, potrebuje mať vedieť. Pri vytváraní si nových dovedností si rozširujeme aj naše znalosti. Už získané informácie naberajú iného významu. Model zmeny sa využíva hlavne pri identifikácii potrieb rozvoja a pri zacielení rozvojového programu. Existuje veľké množstvo premenných, ktoré ovplyvňujú učenie.

- **postoje a názory** – postoje majú emocionálnu dimenziu a majú súvislosť s vyznávanými hodnotami. Názor je výrok, ktorý je pre človeka buď pravdivý alebo nepravdivý. Ak je človeku nejaký názor prijateľný, je v tom už emocionálne hodnotenie a teda odráža postoj. Z toho vyplýva, že názory sú ľahšie meniteľné než postoje.
- **postoje a hodnoty** – postoje vychádzajú z hodnôt, teda hodnoty sú základom postojov. Ľahšie meníme názory a ciele, nie však hodnoty. To čo je pre človeka hodnotné, zostáva po dlhé roky rovnaké.
- **postoje a emócie** – keďže majú postoje emocionálny charakter, nie sú zmeniteľné racionálnymi argumentáciami. Sú veľmi málo ovplyvnené výcvikom, vzdelávaním a výchovou. Môžeme to však ovplyvňovať v programoch, ktoré sú zážitkovo orientované. Vyžaduje si to však systematické a dlhodobé pôsobenie.

- **postoje a chovanie** – postoje a chovanie by mali byť v súlade, čo ale niekedy v bežnom živote neplatí
- **znalosti** – znalosti sa delia na explicitné a implicitné. Explicitné znalosti sú všetko, čo sa dá nejako „zakonzervovať“, spísať, natočiť a podobne. Implicitné znalosti sú zdieľanými znalosťami a majú čiastočne emocionálnu povahu a sú blízke postojom. Riadenie znalostí – knowledge management, je disciplína, ktorej hlavnou úlohou je, ako zabezpečiť aby znalosti vo firme pretrvávali, aj keď sa jednotliví ľudia vymenia a niektorí z firmy aj odídu.
- **dovednosti** – predstavujú schopnosť uplatniť znalosti vo svojom chovaní
- **praktické aplikácie** - praktické znalosti a dovednosti potrebujeme k tomu, aby sme boli schopní robiť nové veci alebo robiť ich inak. Môžu však nastať komplikácie, a to už buď strach z neúspechu alebo rôzne prekážky vo vnútri na strane organizácie, napr. vplyv tímu.

Podľa Hroníka (2007) sa rozlišujú sa dva typy úloh. Prvé je cvičenie, ktoré sa uplatňuje v prípade, ak dopredu poznáme cieľ a dokonca aj cestu k tomuto cieľu. Dôraz sa kladie na zvládnutie situácie, v ktorom je cieľ a postup daný dopredu a správna odpoveď je už známa. Ide o to, aby správna odpoveď bola s čo najväčšou jasnosťou reprodukovateľná. Druhé je riešenie problému, o ktoré sa jedná vtedy, keď očakávame, že pri danej úlohe bude osoba postupovať cestou experimentu, pôjde si cestou pokusu a omylu a bude skúšať rôzne varianty. Človek by sa mal najskôr orientovať v situácii, uchopiť problém, vymedziť si ho a určiť cieľový stav. Ako náhle má jasný cieľ, tak sa k nemu snaží dostať. Mal by využívať stávajúce znalosti a dovednosti, prípadne si vytvoriť nové.

Pozornosť rýchlejšie klesá, ak je predmet alebo proces učenia monotónny a naopak, koncentrácia sa zvyšuje pri zmysluplnosti učebnej látky. Priebeh pozornosti sa môže meniť tým, že sa striedajú jednotlivé učebné aktivity, čím by sa mohlo dosiahnuť narušenie monotónnosti. Veľmi pomocné je aj to, keď účastník môže novú látku spojiť s tým, čo už pozná a keď rozumie kontextu nových informácií, aby si vedel predstaviť ich použitie v praxi.

Učebné zásady individuálneho učenia predstavujú utriedenie teórie a jednotlivých výstupov do praxe do systematickej príručky pre tvorbu rozvojových a vzdelávacích aktivít. Sú to návody, pomocou ktorých môžeme dosiahnuť väčšej efektivity pri učení.

Učenie na úrovni skupiny

Pri tomto učení je potrebné počítať s rôznymi skupinovými procesmi a rolami, ktoré významne ovplyvňujú efektivitu učenia. Skupinové učenie je sprostredkované deľbou rolí a predstavuje predovšetkým vytváranie súhry medzi jej členmi.

Učenie na úrovni organizácie

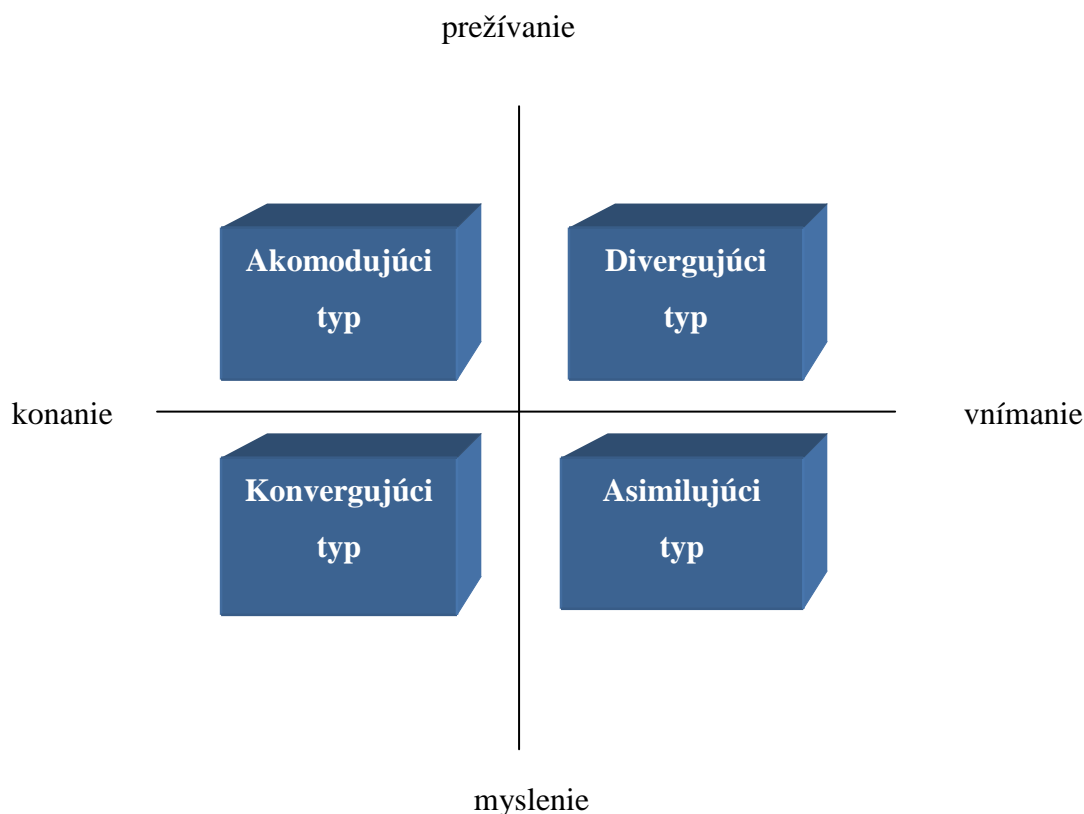
Cieľom tohto učenia je vybaviť organizáciu takými predpokladmi, pomocou ktorých bude môcť zvládnuť úlohy, ktoré si stanovuje a ktoré vyplývajú z vonkajšieho prostredia. Jedná sa o učenie za chodu, učenie s z vlastnej skúsenosti a hľadanie nových možností. Aby bol splnený predpoklad že sa organizácia učí, musí fungovať ako otvorený dynamický systém, potrebuje byť otvorená vnútorným a vonkajším podnetom.

2.2.5 Typy učiaceho sa človeka

Človek je individuálna jednotka, u každého pri učení vystupujú niektoré charakteristiky viac do popredia, iné menej. Podľa Hroníka (2007) existujú 4 typy učiaceho sa človeka, avšak v realite neexistujú čisté typy:

- **divergujúci typ** - tento typ dokáže chrliť nápady a prichádzať s rôznymi variantmi riešenia. Je charakteristický dobrou predstavivosťou a kreativitou, majú schopnosť mať nezaujatý pohľad z rôznych strán. Berú do úvahy mnoho relácií a zároveň zachovávajú vnímanie celku.
- **asimilujúci typ** - títo ľudia dokážu abstrahovať z veľkého množstva údajov a následne z toho vytvoriť modely a koncepty
- **konvergujúci typ** - zameriava sa na rýchle dopracovanie sa k odpovedi, jeho myslenie s zbieha k bodu, ktorý znamená vyriešenie
- **akomodujúci typ** - vie sa rýchlo prispôbiť zmene a novým situáciám, majú sklony k riskovaniu a majú intuitívne poznanie

Obr. 2.1.: Typy učiaceho sa človeka



Zdroj: Hroník, F., *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov* (2007)

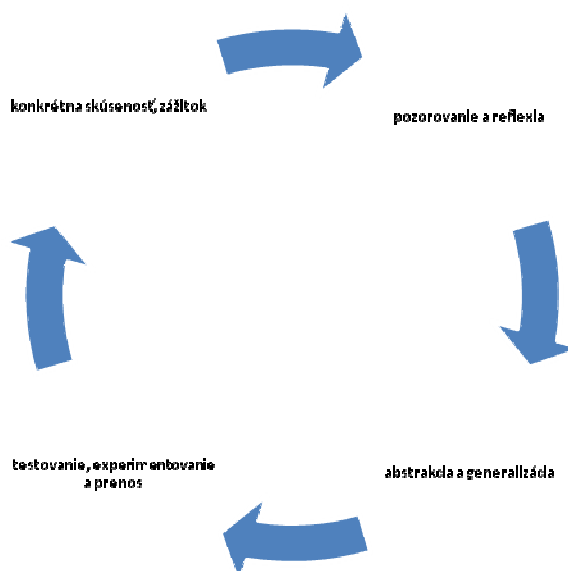
Veľa ľudí o sebe hovorí, že majú roky skúsenosti, ale v skutočnosti je to tak, že majú jednu a tu istú skúsenosť vykonávanú znova a znova, a že sa toho moc nenaučili. Vek a dĺžka vykonávania práce nie je zárukou toho, že sa toho veľa naučili, pretože tento druh ľudí si vytvárajú bariéru k učeniu a nie sú ochotní skúsiť niečo nové, odlišné. Najčastejšie bariéry, ktoré si vytvárajú ľudia k učeniu sú:

- obava zo straty svojej tváre, ak urobia niečo zle a tak ospravedlňujú svoju neochotu k experimentovaniu slovami, že staré spôsoby sú najlepšie a v minulosti fungovali dobre. Prejavuje sa strach z chyby.
- na učenie je potrebný čas, a to predstavuje problém pre zaneprázdnených ľudí
- niektorí ľudia si myslia, že nie sú schopní učiť sa z kníh, nie sú ochotní si k nim sadnúť, nechcú nájsť prepojenie medzi teóriou a praxou

2.2.6 Kolbov cyklus učenia

Podľa D.A. Kolba prebieha učenie v 4. cykloch. Ak učiaci sa jedinec prejde všetkými cyklami, tak až potom je učenie efektívne.

Obr. 2.2.: Kolbov cyklus učenia



Zdroj: Hroník, F., *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov* (2007)

2.3 Podnikové vzdelávanie

Podnikové vzdelávanie je systematický proces, pri ktorom sa mení pracovné chovanie, úroveň znalostí a dovedností, a taktiež motivácia zamestnancov, znižuje sa rozdiel medzi subjektívnou kvalifikáciou pracovníkov a požiadavkami na nich kladených. Proces vzdelávania je organizovaný podnikom a zahrňuje vzdelávanie v podniku, mimo podniku i na pracovisku. Podnikové vzdelávanie sa zaraďuje do oblasti personálnych činností a zahrňuje vzdelávanie v rámci adaptačného procesu, prehľbovanie kvalifikácie, rekvalifikáciu a vzdelávanie managerov.

Úspech organizácií závisí hlavne na schopnostiach previesť ľudský kapitál, teda znalosti, dovednosti, skúsenosti, do intelektuálneho kapitálu produktov alebo služieb, ktoré

požaduje trh a prinášajú zisk. Pre rozvíjanie intelektuálneho kapitálu je nutné zameranie sa na rôzne podoby a formy znalostí.

Súčasná doba je charakteristická rastom náročnosti techniky, globalizácie a konkurencie. To si vyžaduje, aby sa podniky zaoberali zdokonaľovaním výrobných procesov, zvyšovaním kvality produkcie a služieb a inováciami. A z tohto dôvodu je nutné, aby s technológiami pracovali zamestnanci zdatní technicky, vedomostne, a schopní pružne reagovať na zmeny. Takže z tohto dôvodu je investovanie do ľudských zdrojov na rozvoj ich kompetencií a dovedností nevyhnutné.

2.3.1 Organizačná triáda a riadenie výkonnosti

Výkonnosť firmy je daná výkonnosťou procesov a výkonnosťou ľudí, ktoré sú na sebe závislé. Je ťažké si predstaviť výkonné a sofistikované procesy, ktoré realizujú nevýkonní ľudia. Čím sú procesy sofistikovanejšie a náročnejšie, tým je obvykle potreba výkonnejších, respektíve efektívnejších ľudí, u ktorých narastá miera seberiadenia a kompetencií, spôsobilostí. Vysoká výkonnosť firmy teda nie je možná bez nárastu seberiadenia a kompetencií. Ak sa nám darí držať výkonnosť ľudí a výkonnosť procesov na vysokej úrovni, môžeme smerovať k prostrediu učiacej sa organizácie. Výkonnosť zamestnancov riadime nie len pomocou hodnotenia a odmeňovania, ale aj ich rozvojom. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja je však behom na dlhšiu trať. Napríklad plány nástupníctva, talent management evidentne presahujú horizont jedného roku. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja dostáva strategickejší rozmer.

V súčasnosti je stále zosilňujúci tlak na to, aby rozvoj a vzdelávanie preukázateľne viedlo k zvýšeniu výkonnosti a s tým ruka v ruku idúci trend mieril k meraniu efektivity. Medzi trendy, ktoré výrazne ovplyvňujú chápanie rozvoja ľudských zdrojov patrí knowledge management, talent management a riadenie podľa kompetencií.

2.3.2 Stratégia rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Stratégia rozvoja a vzdelávania je závislá na nadriadených stratégiách, ktorými sú personálne stratégie a business stratégie. Hroník (2007) rozlišuje či sa koncipuje rozvoj a vzdelávanie pre „organizáciu na jedno použitie“ alebo pre „revitalizujúcu organizáciu“:

Organizácia na jedno použitie je stavaná na obmedzenú dobu – pokiaľ nosný produkt bude rentabilný. Orientuje sa na prácu s hotovými ľuďmi, ktorých nie je treba ďalej rozvíjať a vzdelávať. Takáto organizácia bude investovať nanajvýš na vstupný zácvik a prípadne udržiavať kvalifikáciu. Orientuje sa na nízke náklady a expanziu. Ušetrené prostriedky za rozvoj a vzdelanie môžu byť použité na získanie hotových ľudí.

Revitalizujúca organizácia musí reagovať pružne na vonkajšie podmienky. Stratégia rozvoja a vzdelávania je prepracovanejšia a štruktúra, ktorá zabezpečuje realizáciu tejto stratégie bude zložitejšia.

Rozvoj organizácie a jej ľudí vedie k zvýšeniu výkonnosti celej firmy. Nemožno sa zamerať na jedno a druhému sa nevenovať. V súčasnosti sa však dáva väčší dôraz na jedno ako na druhé.

Stratégia organizačného rozvoja (od organizácie k jedincovi) – pre organizačný rozvoj je charakteristické sústredenie sa na zmenu vo fungovaní celej organizácie a jej častí (tím, oddelenie atď.) a spoločná práca na konkrétnych problémoch za chodu organizácie. Vzdelávacie aktivity majú podpornú rolu. Meradlom je zvýšenie výkonnosti procesov a celej organizácie.

Stratégia rozvoja jednotlivcov (od jedinca k organizácii) – organizácia je na dobrej úrovni ak má odborne a personálne pripravených zamestnancov. Uplatňuje sa tu kompetenčný model, pri ktorého koncipovaní je uplatnené sociálno-psychologické východisko, v ktorom sú tri skupiny – kompetencie riešenia problému, interpersonálne kompetencie a kompetencie seberiadania. Meradlom je ich efektívnosť je zvýšenie výkonnosti ľudí. (Hroník, 2007)

Existujú dva typy prístupov k rozvoju zamestnancov podľa Hroníka. Prvý je diferencujúci prístup, ktorý sa uplatňuje rôznymi spôsobmi. Podstatou tohto prístupu je vytvorenie kritérií, podľa ktorých sa koncipuje rozvojový program tak, aby bol zámerný rozlišujúci podľa potrieb organizácie alebo príjemcu. Patria tu dva prístupy:

- **stratégia minimálnej latky** – pozornosť je zameraná na tých, ktorí majú problém s naplnením minimálnej úrovne štandardu
- **stratégia maximálnej latky** – zameranie je na tých najlepších, ktorí zdolávajú latky, cez ktoré sa väčšina nedostane. Táto stratégia je v súčasnosti stále dôležitejšia pre

pôsobenie firiem v silnom konkurenčnom prostredí. Nie je čas zaoberať sa málo výkonnými zamestnancami, rozvoj a vzdelávanie je len pre tých najlepších, aby sa stali ešte lepšími.

V praxi nejde uplatniť čisto len jednu stratégiu. Stratégia minimálnej latky sa používa u hlavne u neklúčových ľudí a stratégia maximálnej latky je uplatňovaná pri kľúčových ľudí.

Druhý prístup je bezbariérový prístup. Znamená uvoľnenie možnosti rozvoja pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na to, na akej pozícii sú a akú majú výkonnosť. Ponúka rovnosť šancí a príležitostí všetkým. Je potrebné ho koncipovať tak, aby bol otvorený tým, ktorí prejavia aktivitu. Príkladom je E-learning.

Každé učenie má za cieľ priniesť zmenu. Na prístupe záleží, akého charakteru bude zmena. Tieto zmeny sa dajú podľa Hroníka dosiahnuť veľkým skokom alebo plynulým zlepšovaním.

Stratégia veľkého skoku – uplatňuje sa v situácii, kedy je potrebná veľká zmena v priebehu krátkeho času. Táto stratégia sa uplatňuje pri zmenách vonkajšieho prostredia, ktoré vyvolávajú tlak. Je potreba zapojiť rôzne vnútorné a vonkajšie sily, ktoré pôsobia v jednom smere.

Stratégia plynulého zlepšovania – uplatňuje ju japonský management, hlavne metóda kaizen. Toto zlepšovanie sa deje zámerne, neustále a s veľkou dôslednosťou.

Kombinovaná stratégia – reflektuje dobu, u ktorej už zmeny nie sú len udalosťou so začiatkom a koncom, ale nepretržitým procesom, behom ktorého prebieha plynulé zlepšovanie.

2.3.3 Učiaca sa organizácia

Učiaca sa organizácia sa snaží poznatky integrovať do svojej štruktúry, aplikovať ich pri svojej činnosti, a tým premietat' do vlastných skúseností a byť tak schopný sa prispôbiť rýchlo sa meniacim a čoraz viac komplikovanejším podmienkam prostredia. Požiadavka byť flexibilný, adaptabilný a rýchlo reagovať na zmeny tak dala vznik novému prístupu zameraného na neustále učenie ako prioritnej konkurenčnej výhody organizácie. Dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie.

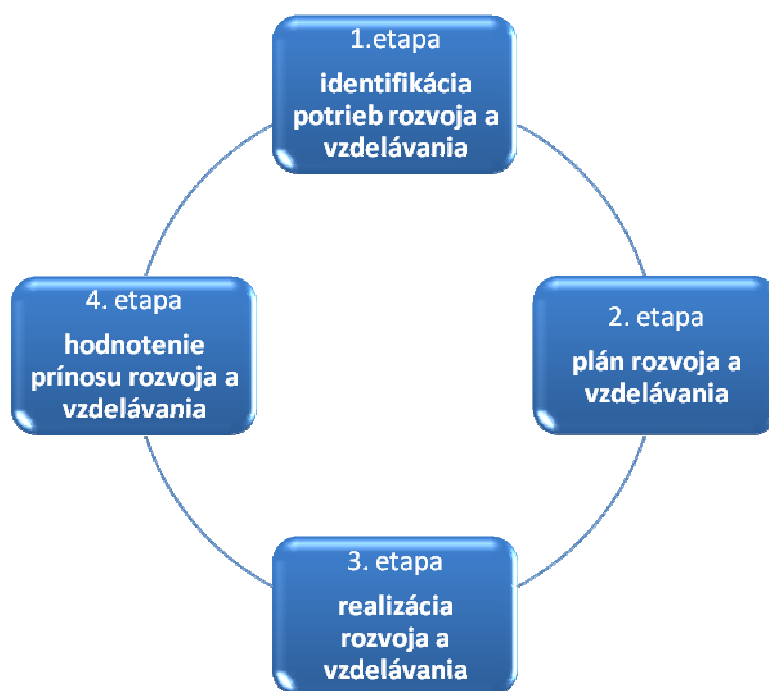
- pracovník ako subjekt rozvoja - bezbariérový a individuálny prístup, zamestnanec si sám plánuje osobný a profesionálny rozvoj, každý má rovnakú príležitosť
- vytvorenie atmosféry neustáleho rozvoja a vzdelávania - dôležité je medziobdobie, v ktorom prebieha zdieľanie skúseností, samoštúdium a pod., jedná sa o celoživotné vzdelávanie
- rozvoj a vzdelávanie sa odohráva čo najbližšie samotnej práci - najčastejšia podoba je on-the-job tréning a formy spätnej väzby, ktoré poskytuje kouč, kolegovia, externalisti
- tím lektorov zložený z externistov a internistov
- dôraz na multimediálnosť a diferencIALIZáciu - vychádzanie v ústrety rôznym štýlom učenia, dobrým bude pridané a slabším ešte odobraté

2.4 Etapy rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikového vzdelávania, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o inštitucionálne a organizačné predpoklady vzdelávania. Do celého procesu podnikového vzdelávania patrí orientácia na zamestnanca, doškoloňovanie a rozvoj iniciované a financované organizáciou. (Koubek, 2007)

Celý cyklus začína identifikáciou potreby vzdelávania pracovníkov organizácie. Nasleduje fáza plánovania vzdelávania, tu sa riešia otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníkov, ktorých sa bude vzdelávanie týkať, oblastí, obsahu a metód vzdelávania. Tretia fáza cyklu je vlastný proces vzdelávania, teda realizácia vzdelávacieho procesu. Nakoľko býva vzdelávanie pracovníkov nákladnou záležitosťou, musí organizáciu zaujímať, do akej miery boli stanovené ciele vzdelávania splnené a ako sa pritom osvedčili nástroje, metódy použité na vzdelávanie pracovníkov. Preto posledná fáza vyhodnocuje výsledky vzdelávania a vyhodnotí účinnosť vzdelávacieho programu a použitých metód.

Obr.2.3.: Cyklus systematického vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroj: Dvořáková, Z., *Management lidských zdrojů* (2007)

2.4.1 Identifikácia potrieb rozvoja a vzdelávania zamestnancov

V tejto fáze sa stanovuje potreba vzdelávania a rozvoja zamestnancov, rozpoznáva sa nepomer medzi kvalifikáciou zamestnancov a požiadavkami na kvalifikáciu a vzdelanie zamestnancov potrebnú pre danú pracovnú pozíciu. Identifikácia môže vychádzať z rôznych oblastí: predvídateľné oblasti potreby, oblastí, kde potreba vzniká pri pozorovaní a kontrole, oblastí, kde potreba vzniká ako reakcia na neočakávané problémy či zmeny.

Analýza potrieb vzdelávania sa vykoná pomocou zberu informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a dovedností zamestnancov a o ich výkonnosti. Tieto informácie sa porovnávajú s požadovanými skutočnosťami. Výsledkom je zistenie nedostatkov a medzier, ktoré sa musia riešiť.

Potreba vzdelávania je každý zistený nedostatok, ktorý prekáža zamestnancovi v dosiahnutí individuálnych či strategických cieľov a ktorý môže byť prekonaný a odstránený niektorou z metód vzdelávania a rozvoja. Bez znalostí cieľov a výsledkov zamestnancov nemôže byť vzdelávanie a rozvoj nikdy efektívne. Preto musí byť tento proces systematický.

Dobre uskutočnená analýza vzdelávacích potrieb je nutný predpoklad pre vytvorenie efektívneho vzdelávacieho či rozvojového programu. Najdôležitejším krokom v tejto fáze je zladať individuálne záujmy jednotlivcov a záujmy organizácie. Podľa Dvořákovej (2007) vychádzajú určený zamestnanci k identifikácii potreby vzdelávania zo štyroch základných údajov:

- údaje, ktoré sa týkajú celej organizácie, napr. počet a štruktúra zamestnancov
- údaje, ktoré sa týkajú pracovných miest, napr. popis pracovných miest a ich špecifikácia
- údaje o zamestnancoch, napr. vzdelanie, kvalifikácia, postoje, názory
- údaje o okolí organizácie

Súčasnú potrebu sa môžu stanoviť tak, že sa porovnávajú reálne výkonnosti so štandardom, ktorého je potrebné dosiahnuť. Ak sa chystá zmena v organizácii, je veľký predpoklad toho, že bude nutná aj zmena vo vzdelávaní. Pri analýze potrieb sa musia odlišovať podniková výkonnosť, individuálna a tímová výkonnosť, kompetencie jednotlivých zamestnancov.

Informácie o činnosti pracovného miesta a dosahovanej výkonnosti sa získavajú pomocou rôznych metód. Môže to byť napríklad štruktúrovaný rozhovor, ktorý je založený na vopred pripravených otázkach, metóda detailne skúma situáciu, ale je náročná na čas. Pozorovanie je zámerné sledovanie výkonu zamestnancov, pozorovateľ porovnáva výkon s popisom práce a normami. Dotazník obsahuje rôzne typy otázok, v ktorom sa získajú informácie o názoroch a postojoch zamestnanca k práci, je to nízko-nákladová metóda, ale zároveň môže dôjsť k nepochopeniu zo strany zamestnanca. Skupinové diskusie slúžia na prediskutovanie problému, ktorý sa týka skupiny, podstatou je zhromaždenie informácií a získanie názorov na daný problém. Nevýhoda u skupinovej diskusie môže byť potreba zručného moderátora a u zamestnanca sa môžu prejaviť problémy hovoriť otvorene.

Po zbere údajov nasleduje analýza nazbieraných údajov, ktorej cieľom je nájdenie problémov vo výkonnosti, ktoré je treba identifikovať a špecifikovať. Výsledkom analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb je zoznam vzdelávacích a iných potrieb zamestnancov a návrh vhodných programov. V podstate ide o určenie kto a prečo potrebuje vzdelávanie. Kvalitne spracovaná a vykonaná identifikácia vzdelávacích potrieb poskytuje lepšie

investovanie do ľudského kapitálu a výkonnosť jednotlivcov i celej organizácie sa efektívne zvyšuje.

2.4.2 Plán rozvoja spôsobilostí a vzdelania zamestnancov v organizácii

Výstupom identifikačnej fázy je vypracovaný návrh vzdelávacieho projektu. V tejto fáze poznáme medzeru medzi súčasnosťou a budúcnosťou na úrovni organizácie a jednotlivcov. Dobre zostavený plán vzdelávania by mal zodpovedať nasledujúce otázky: aké vzdelanie má byť zabezpečené, pre koho, akým spôsobom, kedy, kde, kým a za akú cenu. Na základe všetkých informácií je nutné definovať ciele, ktorých dosiahnutie odstráni túto medzeru, respektíve zameria rozvoj žiaducim smerom. V zameraní programu je nutné si ujasniť, či bude program prebiehať za chodu alebo mimo chod, či má prebiehať reaktívne alebo proaktívne, či sú k dispozícii prostriedky alebo sa má využiť zákazkové riešenie. Dobre zostavený plán vzdelávania by mal zodpovedať nasledujúce otázky: aké vzdelanie má byť zabezpečené, pre koho, akým spôsobom, kedy, kde, kým a za akú cenu.

V prípravnej fáze sa špecifikujú potreby, analyzujú účastníci a zostavujú sa ciele projektu. Ciele majú funkciu meradiel dosahovaných výsledkov. Po prípravnej fáze nasleduje realizačná, v ktorej sa stanoví spôsob prebiehania vzdelania, teda metódy a techniky, ktoré by mali brať v úvahu intelektuálne schopnosti zamestnancov. Zohľadniť by sa mali aj priority organizácie, počet zúčastnených a podmienky podniku pri uvoľňovaní zamestnancov. Ďalšia fáza je fáza zdokonaľovania, ktorá je časťou procesu tvorby vzdelávacieho plánu. Ide tu o priebežné hodnotenie etáp vzdelávacieho programu, porovnávanie s vytýčenými cieľmi. Hľadajú sa možnosti vylepšenia procesu a vhodné techniky.

V závislosti na cieľoch a zameraní programu sa rozhoduje medzi štandardizovaným kurzom alebo zákazkovým riešením. Štandardizované kurzy bývajú začlenené do firemného katalógu vzdelávania. Základom pre tieto kurzy je nácvik a opakovanie. Čo už raz niekto dokázal, je možné opakovať. Zákazkové riešenia majú za cieľ osvojiť si princíp. Je to kurz, ktorý nepredstavuje hotovú odpoveď, rieši konkrétne a špecifické problémy danej organizácie.

Hroník (2007) uvádza 5 elementov, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri designovaní vzdelávacej aktivity:

- kontext – spoločnosť, kultúra, firma a jej stratégia
- študent – teória učenia, krivky zabúdania, štýly učenia a iné.
- lektor a interakcie – stratégia a taktika učenia
- téma, obsah a jeho štruktúra
- prostredie

2.4.3 Metódy rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Keď sú stanovené ciele, ktoré chce organizácia dosiahnuť v rámci vzdelávania a rozvoja zamestnancov, je potrebné stanoviť vhodnú metódu na ich naplnenie. Výber vhodnej metódy závisí na veľa faktoroch, ako je organizácia, jednotlivci i učebné ciele, vek a počet účastníkov, úroveň vedomostí, motivácia, trendy technického a ekonomického vývoja. Predstavujú dôležitý nástroj k zabezpečeniu vzdelávacieho programu. Výber metód nie je náhodný, mala by tu byť snaha o pokrytie čo najširšieho spektra a zároveň koncentrovane.

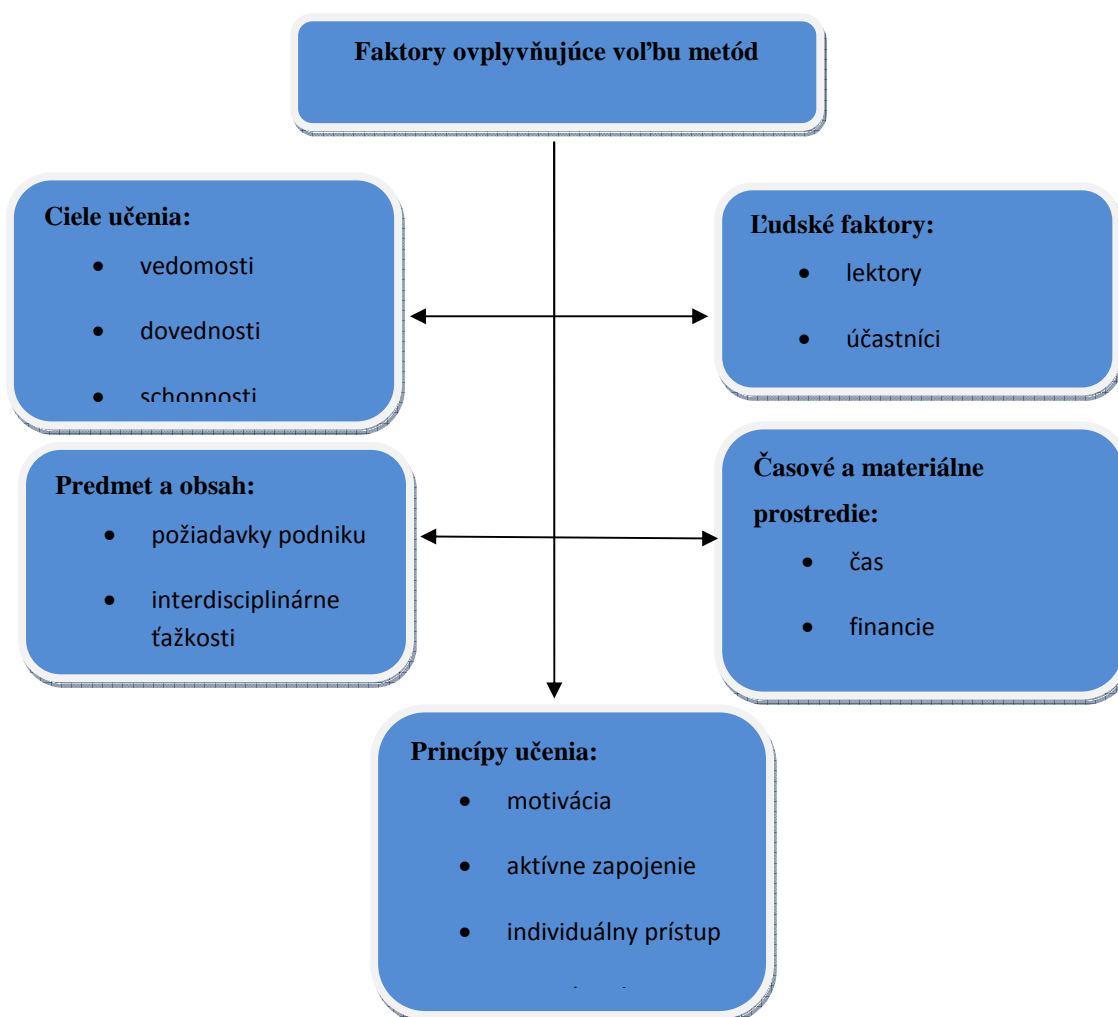
Interné školenia

Interne realizované programy sú obvykle najefektívnejším spôsobom, ako poskytnúť školenie, pokiaľ vybavenie potrebné na realizáciu tréningu je veľké a drahé (Greig, 1997). Môže sa ich zúčastniť vysoký počet zamestnancov. Rovnaké školenie externe by bolo z viacerých dôvodov finančne náročné, napr. cestovné náklady. Tento postup sa hodí na väčšinu jednoduchých operatívnych pracovných pozícií.

Externé školenia

Externé školenia sú podľa Greiga (1997) vhodnejšie, ak je vybavenie nákladné a riziko škôd je vysoké, technológia je nová, počet účastníkov je nízky, pracovná úroveň je vysoká a hlavným cieľom je skôr získanie vedomostí, než aplikácia zručností.

Obr.2.4.: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnancu* (2007

Metódy vzdelávania na pracovisku ("on the job,,)

Tento druh vzdelávania je realizovaný počas toho, ako pracovníci riadne vykonávajú svoje zamestnanie. Výhoda spočíva v tom, že pracovníci nestrácajú čas, kým sú vzdelávaní. Medzi najpoužívanéjšie metódy sa zaraďujú inštrukčný tréning, prax, stáž, rotácia pracovníkov a coaching. Spoločným rysom týchto metód je individuálny prístup ku každému, rešpektujúci osobnosť a špecifický prístup k osvojovaniu si informácií a dovedností.

Inštruktáž – táto metóda vzdelávania zahŕňa ukážku a následne hneď praktické vyskúšanie zamestnancom.

Rotácia - zamestnanec je v určitom časovom pásme poverený úlohami v rôznych častiach podniku. Výhoda spočíva v tom, že má možnosť vidieť vzájomnú previazanosť, uskutočňuje sa rozvoj flexibility jeho pracovnej sily. Rozlišuje sa rotácia horizontálna, ktorá predstavuje striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia, a rotácia vertikálna, pri ktorej sa zamestnanec premiestňuje na inú úroveň riadenia. Výhoda sa nachádza v raste flexibility zamestnanca a získanie schopnosti vidieť problémy organizácie v širších súvislostiach.

Coaching - umenie koučovania spočíva v pomoci ľuďom objaviť ich potenciál a vyriešiť ich problémy, ale nie tým spôsobom, že sa im bude hovoriť čo majú robiť a ich problémy sa budú riešiť za nich. (Owen, 2007). Coaching je spôsob, ako využiť talent individuálnych pracovníkov a podporiť ich lojalitu voči organizácii, a zároveň šetrí náklady. Ide o metódy zamerané na rozvoj zamestnancov. Jedná sa o proces, pri ktorom si zamestnanec pod dohľadom školiťa – kouča dlhodobo a sústavne osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, ktoré potrebuje pre rozvoj a ktoré mu pomáhajú k zvládaniu pracovných úloh. Hlavným prínosom je aktívny podiel školeného na procese vzdelávania a neustála spätná väzba. A naopak nedostatkom je časová náročnosť, nesústavnosť a zaťaženie školiťa. Coach môže uskutočňovať celú radu činností:

- dávať inštrukcie, poučenia a ponúkať riešenie problému
- poskytovať poradenstvo a vedenie, ponúkať podnety
- poskytovať spätnú väzbu
- klásť otázky vedúce k pochopeniu súvislostí
- vyhľadávať alternatívne riešenia
- naslúchať, uskutočňovať zhrnutia a viesť k zamysleniu

Mentoring – skupine je pridelený vedúci – mentor, a ten poskytuje rady a dopĺňa znalosti ako zvládnuť mnohé oblasti ako sú medziľudské vzťahy, odborné záležitosti, projekty a iné.

Asistovanie - skúsenému pracovníkovi je priradený školený zamestnanec, ktorý mu je nápomocný pri plnení úloh a týmto spôsobom sa od neho učí pracovným postupom. Časom získava väčšiu mieru autonómie až do okamžiku, kedy je schopný vykonávať prácu samostatne.

Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off the job)

Metódy off the job poskytujú taktiež výhody. Týkajú sa odstránenia rizík on the job. Zamestnanec má možnosť otestovať nové techniky a postupy v bezpečnom a kontrolovanom prostredí strediska, a ak náhodou spôsobia chyby, tak tie nemajú za následok škody. Medzi najpoužívanejšie patria prednášky, špeciálne štúdie, filmy, televízne konferencie, diskusie, hranie rolí, simulácie a iné.

Prednáška - používa sa v situáciách, kedy je potreba poskytnúť veľké množstvo informácií mnoho ľuďom v rovnaký okamžik. Mala by byť podporená použitím vhodných vizuálnych pomôcok. Nevýhoda je nedostatočná spoluúčasť poslucháčov.

Workshop - je to druh prípadovej štúdie, kde sa riešia praktické problémy tímovo a z komplexného pohľadu

Brainstorming - je určitou variantou prípadovej štúdie. Vyzveme skupinu účastníkov, aby sa vyjadrili k danému problému. Môžu to urobiť písomne i ústne. Po zhrnutí všetkých návrhov vyberieme najlepšiu a najoptimálnejšiu variantu návrhu.

Assesment centre – metóda používaná pri výbere a vzdelávaní managerov. Podstata spočíva v plnení a riešení rôznych úloh, ktoré sa vyskytujú v bežných úlohách manažera na pracovisku.

Diskusia – metóda by mala poskytnúť zapojenie zúčastnených, pomôcť pochopiť niektoré záležitosti a taktiež rozvíjať vyjadrovanie a komunikáciu. Stimuluje sa aktivita účastníkov.

Prípadová štúdia - označuje priebeh situácie, o ktorej poslucháči majú informácie, aby si o nej urobili obraz. Vyžaduje sa od nich diagnóza problému respektíve návrh riešenia. Výhoda spočíva v možnosti vyskúšať si situáciu ešte pred tým, než nastane a budú vystavený tlaku reálnej situácie v práci. Hľadajú sa rôzne varianty, rozvíja sa analytické myslenie a je tu priestor pre diskusiu.

Hranie rolí - výhoda tejto metódy spočíva v tom, že sa veľká skupina ľudí môže správať akoby boli v reálnej situácii na pracovisku. Ide o to, že môžu riešiť situáciu, ktorá je podobná tej, ktorá môže nastať v reálnej vo svojej práci. Pri cvičení majú k dispozícii pomoc školiťov

a ostatných zo skupiny. Môže to pomôcť v rozvoji povedomia o interpersonálnych dovednostiach, ľudia majú príležitosť precvičiť si svoje dovednosti, pričom nezáleží, či sa robia chyby, pretože to nie je závažné. Problém môže nastať ak sú zúčastnený nervózni, alebo neberú hranie rolí vážne.

Skupinová diskusia – metóda vedie k voľnej výmene znalostí a názorov, ktoré sa týkajú jednotlivých problémov, diskusia je medzi školenými osobami a ich trénerom. Výhoda je, ak je viac názorov na daný problém. Je potrebné, aby bola diskusia odborne vedená, pretože môže nastať odchýlenie od problému.

Školenie na pracovisku - využívajú sa počítačové programy, prostredníctvom ktorých môžu ľudia vypracovať otázky a cvičenia svojim vlastným tempom. Získajú okamžité spätnú väzbu z tohto programu a môžu stihnúť veľa práce behom krátkeho času tak, že sa vracajú ku cvičeniam ak je to nutné, a to v období, kedy im to vyhovuje. Nevyžaduje sa prítomnosť cvičiaceho.

Doporučené texty - na danú tému sú pripravené zoznamy literatúry a ľudia si môžu tieto texty prechádzať svojim vlastným tempom. Táto metóda šetrí čas, pretože už niekto iný za nich vybral vhodné články týkajúce sa danej problematiky.

Simulácia – kombinácia hrania rolí a prípadových štúdií. Vyžaduje sa aktívny prístup zúčastnených a je zameraná na prax, účastníci si môžu precvičiť situácie, s ktorými sa stretnú na pracovisku.

Outdoor training – metóda rozvíja tímovú prácu, realizuje sa formou hry a športu. Programy sú akčné a originálne, dochádza k prepojeniu osobného a tímového rozvoja, čo spôsobuje veľkú obľubu. Rozvíjajú tímové zručnosti, ako napríklad komunikácia, dôvera, vedenie ľudí, skupinové riešenie problému atď.

Vzdelávanie na pracovisku i mimo pracoviska

E – learning – vzdelávanie založené na využívaní počítača, je vhodné pre pracovné pozície, kde prirodzene zamestnanec pracuje s počítačom. No napriek tomu je dnes vďaka pokročilejšej technológií možné realizovať e – learning na prakticky akúkoľvek oblasť. Môžu sa použiť aj

audio alebo videosekvencie, ktoré to môžu doplniť o názorné ukážky. E-learning je v súčasnosti ovplyvnený aj rozmachom globálnej siete Internet. Je rýchlejší a lacnejší ako ostatné metódy. Programy zaisťujú široký rozsah príležitostí výučby k naplneniu rôznych potrieb. Informačno-komunikačné technológie majú mnoho výhod, ako je rýchlo dostupný aktualizovaný materiál, vlastné tempo účastníka, študijný materiál je poskytnutý veľkému počtu účastníkov v rovnaký čas. Nevýhodou môžu byť vysoké počiatočné náklady, nárast administratívy pri väčšom počte účastníkov, nedostatok vizuálneho kontaktu, ťažko zachytená neverbálna reakcia a iné.

Video, film - táto metóda sa používa pri ukážke reálnych situácií a následne spôsobov, ako by sa malo v daných situáciách konať. Predvádzajú sa príklady dobrých a zlých využití interpersonálnych dovedností, slúži to pre viac ľudí a okrem toho môže byť táto metóda využitá ako podklad pre diskusiu.

Projekt - v tomto prípade zadá tréner úkol človeku, to predstavuje základný návod k práci a zároveň poskytuje veľký priestor pre tvorivosť a iniciatívu.

Tab. 2.1.: Prehľad niektorých metód vzdelávania z hľadiska naplnenia učebných zásad

	Zapojenie	Postupnosť	Opakovanie	Vtiahnutie k práci	Spätná väzba
Prednáška	nízke	očakávaná	chýba	slabé	nie
Modelová situácia	vysoké	slabá	ojedinelé	stredné	áno
Hranie rolí	vysoké	áno	áno	silné	áno
E-learning	stredné	áno	možné	stredné	niekedy
Výukový film	nízke	áno	nie	stredné	nie

Zdroj: Hroník, F., *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov* (2007)

2.4.4 Realizácia rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Po skončení plánovacej časti nastáva realizácia konkrétnych vzdelávacích aktivít, ktoré by mali byť v súlade s plánom podnikového vzdelania. Efektívne vzdelávanie musí smerovať k tomu, aby sa zamestnanci naozaj niečo naučili. Účastníci by mali mať možnosť vyjadriť sa ku všetkým častiam programu, aby boli odstránené nejasnosti, mali by sa vyjadriť

čo očakávajú od kurzu. Program by mal vyhovovať ako zamestnancom, tak aj lektorom. Mal by sa odstrániť prípadný vznik narušenia časovej i obsahovej stránky programu v priebehu vzdelávania. Mala by byť vytvorená dostatočná časová rezerva určená na zopakovanie toho, čo bolo preberané a na ujasnenie nezrovnalostí a nezodpovedaných otázok. Vzdelanie sa uskutočňuje podľa [X] na niekoľkých úrovniach:

- **základné vzdelanie** - je povinné pre všetkých, periodicky sa opakuje a taktiež je poskytované novým prichádzajúcim zamestnancom, napríklad bezpečnosť práce a požiarne ochrana, zoznámenie s cieľmi organizácie, zoznámenie s novými predpismi
- **odborné vzdelanie** - súvisí bezprostredne s prácou zamestnanca a ovplyvňuje jeho spôsobilosť, je určené len pre vybraných zamestnancov alebo skupinu zamestnancov
- **špeciálne vzdelanie** - nesúvisí bezprostredne s vykonávanou prácou zamestnanca, ale môže túto prácu zjednodušiť a skvalitniť, napr.: jazykové kurzy, práca s počítačom

Pri vzdelávaní zamestnancov je nevyhnutná aj motivácia. Vysoká motivácia k vzdelaniu a rozvoji zabezpečuje veľkú mieru transformácie výstupov vzdelávania do výkonnosti organizácie, a to z hľadiska kvality i kvantity. Motivácia k učeniu a ochota k vzdelaniu a zdokonalení svojich znalostí, schopností a dovedností ovplyvňuje vo veľkej miere efektívnosť rozvoja a vzdelávania. Oblasťou motivácie a stimulácie účastníkov vzdelávacieho programu je potrebné zaoberať sa ak účastníci očakávajú prínos realizácie vzdelávacieho programu. Najlepšou formou motivácie je osobný príklad manažera, manager by mal byť dôveryhodný a tým zvyšovať iniciatívu. Pracovníci by mali byť presvedčení o zmysluplnosti svojej práce a mal by sa stotožniť s podnikom.

U zamestnancov by sa malo vytvárať vedomie o prínose vzdelávacieho programu, o tom, že to môže byť prospešné pre nich samotných a smeruje to k naplneniu ich potrieb. Získajú pocit osobného zainteresovania. Je nevyhnutný súlad medzi skúsenosťami a prístupom, pretože zamestnanec môže získať pocit zbytočnosti a straty času.

2.4.5 Hodnotenie prínosu rozvoja a vzdelania zamestnancov

Spätná väzba je najdôležitejšou časťou celého cyklu, kde sa získavajú informácie o účinkoch vzdelávacieho programu, merajú sa celkové náklady a prínosy. Meranie efektivity je však problematické. Pri meraní efektivity dominujú prieskumy spokojnosti, tie sa merajú ľahšie ako vplyv vzdelávacích aktivít na výsledky. Základný problém je ten, že vzdelávanie pôsobí s veľkým oneskorením. Vzdelanie a rozvoj znamená orientáciu na budúci prínos pre jednotlivca i organizáciu.

Organizácia zohľadňuje mnoho faktorov či vyhodnotenie uskutočniť, alebo nie. Vyhodnotenie umožňuje managerom sústrediť pozornosť na ľudské zdroje, zlepšujú sa vzťahy medzi zamestnancami a managermi. Vyhodnotenie prispieva k efektivite a podporuje väzbu medzi cieľmi vzdelávania a podnikateľskými cieľmi. Slúži ako dôkaz pre účastníkov, že majú zodpovednosť za výsledky a vzdelávanie neslúži len pre zábavu. Stanovujú sa oblasti, v ktorých je možnosť lepšie využiť finančné zdroje. Oproti tomu existujú aj argumenty proti. Prejavuje sa to v náročnosti získať potrebné informácie, pretože výsledky sú často posudzované subjektívne. Vyžaduje si to veľa finančných prostriedkov, úsilia, času. Kvalitatívne prínosy sa často nemerajú ľahko, ale vo veľa prípadoch sú prínosnejšie ako tie kvantitatívne.

Ak sme sa rozhodli zrealizovať proces vyhodnotenia, je potrebné zvážiť aj určité rizika. Hodnotenie by nemalo zostať príliš zamerané na najnižšiu úroveň vyhodnotenia, pretože potom by sa mohli stratiť iné účely vyhodnotenia. Zamestnanci by mali mať pocit spokojnosti, pretože potom by mohli rezignovať a došlo by k strate peňazí i času, spokojní zamestnanci sa učia lepšie. Priebežne by sa mala monitorovať personalistami spokojnosť účastníkov a ich pohľad. Vyhodnotenie by malo byť kombináciou praktických dovedností i diskusie.

Problém môže nastať aj pri situácii, kedy sa nedá rozlíšiť či výkonnosť je ovplyvnená vzdelávaním alebo inými faktormi, ako je nová technológia, štýl managementu atď. To sa dá rozlíšiť napríklad pomocou spätnej väzby od zákazníkov, expertným odhadom managerov, aký nárast výkonu bol spôsobený vzdelávacím programom. Ďalšia možnosť je v použití rôznych štatistických metód alebo vytvorením takzvaných kontrolných skupín. Výkon týchto skupín sa porovnáva s výkonom vzdelávanej skupiny. Ak podnik nedokáže a nevie správne merať výkonnosť zamestnancov pred vzdelaním, nebude schopný stanoviť dopady vzdelávania na ich výkonnosť.

Kritéria hodnotenia sa podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007) delia na:

- vnútorné kritéria – súvisia s obsahom vzdelávacieho programu, príklad je reakcia účastníkov a ich hodnotenie
- vonkajšie kritéria – vzťahujú sa ku konečnému cieľu vzdelávacieho procesu, napríklad zmena výkonu, objemu predaja, náklady.

Existuje 5-úrovňový aplikačný model vyhodnocovania podľa Vodáka a Kucharčíkovej. V tomto aplikačnom modeli je dôležité si uvedomiť, že vzdelávanie vyvoláva nie len reakciu vedúcu k učeniu, ale aj zmenu pracovných návykov. Pozostáva z nasledujúcich úrovní:

1. úroveň: vyhodnocovanie reakcií

Školené osoby reagujú na zážitky vo vzdelávaní, na užitočnosť vzdelávania, názory na lektorov a témy. Zisťuje sa čo by sa malo zmeniť alebo doplniť. Zisťujú sa informácie o postojoch účastníkov k učeniu, ale nezaoberajú sa tým, čomu sa skutočne naučili. K vyhodnoteniu priebehu vzdelávania sa využívajú metódy: prehodnotenie aktivity, dotazník, akčný plán, videoreflexia, vyhodnotenie učenia.

2. úroveň: vyhodnocovanie nárastu vedomostí

Zisťuje sa, čomu sa školené osoby naučili, aké znalosti a dovednosti získali, a k akým zmenám v postojoch u nich došlo. Meria sa efektivita procesu pri prenose znalostí a dovedností na účastníka. Vhodné nástroje sú testy, dotazníky, štrukturované rozhovory.

3. úroveň: vyhodnocovanie pracovnej výkonnosti jednotlivca

Je to miera, v ktorej absolventi uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce. Zisťuje sa miera, v ktorej účastníci uplatňujú poznatky a skúsenosti získané v procese vzdelávania. Na meranie dopadov učenia na výkonnosť jednotlivcov sa používajú štrukturované rozhovory, dotazníky, odhady a posúdenia, 180, 360 a 540stupňová spätná väzba.

4. úroveň: vyhodnocovanie dopadu na výkonnosť podniku

Zisťuje dopady zmien v pracovnom chovaní na fungovanie a výsledky organizačnej jednotky, v ktorej sú účastníci zamestnaní. Zisťujú sa zmeny vo výstupoch, produktivite, zvýšenie predaja atď. Nejde o zmeny chovania ale o to, čo dobré priniesla zmena tímu, oddeleniu a podniku. Vhodné je použiť metódu štrukturovaných rozhovorov, analýzu trendov a dopadov, kontrolné skupiny, manažerské informácie a procesy managementu kvality.

5. vyhodnocovanie zmien v kultúre podniku

Jedná sa o zisťovanie toho, aký prospech má podnik zo vzdelávania ako celok z hľadiska ziskovosti, rastu atď. Podniková kultúra je v súčasnosti jedným z významných faktorov konkurencieschopnosti. Vzdelávanie ju ovplyvňuje a posilňuje významným spôsobom.

Zamestnanci, ktorí sa zúčastnili vzdelávania, môžu hodnotiť úroveň kurzu, organizačné zaistenie, rozsah kurzu, vhodnosť kurzu z hľadiska uplatnenia získaných informácií pri práci, vhodnosť kurzu pre ostatných zamestnancov atď.

Vedúci zamestnanec hodnotí do 3. mesiacov od realizácie vzdelávania zvýšenie produktivity, zníženie počtu zmätkov, zníženie spotreby materiálu, zníženie počtu reklamácií, zvýšenie bezpečnosti pri práci atď.

Vysoká účinnosť vzdelávania – zhodnotenie investíc do ľudských zdrojov, predpokladá realizáciu týchto programov v úzkom prepojení s ostatnými oblasťami managementu, ako sú ciele podnikovej stratégie, organizačné zmeny, sociálne prostredie, osobný rozvoj zamestnancov a iné. Je potrebné tieto oblasti zladiť, aby boli procesy efektívne.

Niektoré organizácie nepodporujú rozvoj a vzdelanie zamestnancov. Odôvodňujú to takými argumentmi ako sú vrodené schopnosti, ktoré sa nedajú naučiť, výber ľudí, ktorí už potrebné znalosti a dovednosti majú je jednoduchšie, zlé predchádzajúce skúsenosti, stagnácia a neochota k zmene a podávaniu vyšších výkonov. Vzdelávanie samozrejme nemusí byť jediným riešením problémov.

Cost - Benefit Analýza (CBA)

Cost-Benefit analýza je metóda slúžiaca na ohodnotenie či posúdenie projektu formou porovnania úžitkov a nákladov. Jedná sa o vyčíslenie všetkých priamych a nepriamych nákladov a úžitkov za účelom zhodnotenia prínosov vzniknutých realizáciou v porovnaní s finančnou investíciou vloženou do projektu. Problematikou CBA je skutočnosť, že v praxi je veľmi ťažké stanoviť a kvantifikovať prínosy a náklady projektu a následne ich vyjadriť v peňažných jednotkách, pretože celý rad efektov plynúcich z investície je nefinančnej a niekedy dokonca nehmotnej povahy. Pri hodnotení projektu nie je teda kľúčovým faktorom zisk investora, ale tzv. spoločenský úžitok vypočítaný ako rozdiel nákladov a príjmov projektu, ktoré vzniknú jeho realizáciou. Cieľom takéhoto investičného rozhodovania za pomoci CBA, je nielen rozhodnutie o uskutočniteľnosti projektu, ale aj výber najlepšej alternatívy medzi ostatnými uskutočniteľnými projektami.

3 Charakteristika organizácie

3.1 Metódy získaných informácií

- vnútropodnikové záznamy
- konzultácie so zamestnancami personálneho oddelenia spoločnosti
- internetové stránky

3.2 História spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny

Dopravný podnik bol založený k 1.5. 1949 pod názvom Dopravný komunálny podnik Žilina. Mestskú hromadnú dopravu začal vykonávať od 28.10. 1949. V Päťdesiatych rokoch prevádzkoval mestskú dopravu na 7. linkách, mal 54 zamestnancov a ako jediný dopravný podnik na Slovensku, zabezpečoval aj lodnú dopravu, loďou Žilina, na Oravskej priehrade. V roku 1953 došlo k zmene názvu podniku na súčasný Dopravný podnik mesta Žiliny. Od roku 1963 bol DPMŽ začlenený do systému ČSAD.

Už pri zakladaní DPMŽ bolo uvažované s výstavbou trolejbusovej dopravy, avšak to sa v minulosti neuskutočnilo. V roku 1985 bol spracovaný projekt Novej koncepcie MHD v Žiline na báze elektrickej trakcie. Podľa neho bola zavedená tzv. autobusová verzia trolejbusovej dopravy, ktorou sa na jednej strane zrušil starý systém s 35 linkami v súlade s budúcimi linkami trolejbusovými. Mestské zastupiteľstvo v Žiline dňa 6.11. 1992 obnovilo DPMŽ, ktorý opäť začal prevádzkovať MHD od 1.11.1993.

Vďaka podpore mesta došlo k mimoriadnemu rozvoju MHD. Bolo vybudované nové trolejbusové depo s tromi meniarňami a postupne sa budovali aj jednotlivé trolejbusové trasy.

3.3 Súčasný stav spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny

V súčasnosti DPMŽ prevádzkuje mestskú hromadnú dopravu na 8-ich nosných trolejbusových linkách a na 11-tich autobusových linkách. V súčasnosti má 273 zamestnancov, z toho 141 vodičov. Dopravu na uvedených linkách DPMŽ zabezpečuje svojim vozidlovým parkom, ktorý pozostáva zo 44 trolejbusov a 46 autobusov. Ročný kilometrický výkon týchto vozidiel predstavuje objem cez 3,5 mil. vozokilometrov a prepravených cestujúcich je takmer 15 mil. Denne vypravuje dopravný podnik do ulíc

Žiliny 29 trolejbusov a 33 autobusov, ktoré spolu ubehnú 5 925 km na trolejbusových linkách a 5 552 km na autobusových linkách. a spolu prepraví takmer 44,5 tis. cestujúcich. Taktiež zabezpečujú prepravu zamestnancov spoločnosti KIA motors Slovakia do ich výrobných závodov v Teplicke nad Váhom.

Služby pre cestujúcich poskytujú 2 predajné miesta a v poslednom rade aj predajné automaty v počte 39 kusov, z ktorých väčšina je schopná poskytnúť cestujúcemu viac druhov cestovných lístkov.

Od roku 1996 sa podnik orientuje na postupnú elektronizáciu MHD. Ako prvé mesto na Slovensku malo vo všetkých vozidlách v prevádzke informačný systém, ktorý pozostáva z palubného počítača, elektronických označovačov, elektronických smerových tabúľ a akustických hlásičov na oznamovanie zastávok v interiéri vozidla, ako aj do exteriéru na zastávky pre potreby orientácie nevidomých a slabozrakých. Údaje získané týmto informačným systémom umožňujú vyhodnocovať dopravné, technické a ekonomické kritéria prevádzky MHD. Taktiež sú základom pre optimalizáciu dopravy. Prepojením informačného systému s trunkingovou digitálnou sieťou na prenos hlasu a dát urobil DPMŽ ďalší krok vpred a umožnil tak lokalizovať polohu vozidiel v meste počas ich prevádzky. Výsledkom je dispečerské riadiace centrum a zastávkové informačné panely, ktoré informujú cestujúcich o skutočnom príchode vozidla na zastávku.

Dosiahnuté výsledky roku 2008 sú hodnotené pozitívne a odzrkadľujú zrealizované aktivity a angažovanosť spoločnosti v spolupráci s obchodnými partnermi a verejnou správou na zabezpečení prevádzkovania mestskej hromadnej dopravy. V súvislosti s prechodom slovenskej ekonomiky na euromenu sa zabezpečili prípravné práce a tiež vlastné finančné zdroje na obnovu a modernizáciu automatov na výdaj cestovných lístkov, registračných pokladní, celého počítačového systému, vrátane duálneho zobrazenia cien u elektronických kariet, cenníkov, písomných informácií pre cestujúcu verejnosť a obchodných partnerov, predzásobenie cestovnými lístkami a euromenou.

Obr. 3.1.: Logo spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny



3.4 Predmet hlavnej činnosti

- mestská autobusová a trolejbusová doprava v Žiline
- predaj cestovných lístkov
- nepravidelná osobná a medzinárodná autobusová doprava
- údržba a oprava motorových vozidiel, trolejbusov, diagnostika
- poradenstvo v doprave a strojno-elektrotechnických činnostiach
- opravy pneumatík vrátane nastavenia a vyváženia kolies
- prenájom motorových vozidiel a odstavných plôch
- sprostredkovanie obchodu
- výroba, montáž, servis a opravy elektronických zariadení
- prevádzka autoumyvárne
- ubytovacie služby
- reklamná činnosť
- verejné prevádzkovanie mestských trolejbusových dráh
- prenájom odstavných plôch – parkovísk
- kovoobrábanie
- čalúnnické práce

4 Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii

V tejto časti mojej diplomovej práce by som chcela podrobne zanalyzovať podmienky pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v Dopravnom podniku mesta Žiliny. Zameriam sa na systém vzdelávania a rozvoja, používané metódy, na ich efektívnosť. Pre zistenie predností a nedostatkov vzdelávania, spokojnosti zamestnancov s kvalitou, využiteľnosťou a prínosom vzdelávania použijem informácie získané z dotazníkov pre zamestnancov. Dotazníkovú metódu som orientovala na zamestnancov technicko – hospodárskych.

4.1 Metódy získavania informácií

Na zistenie stavu a situácie vzdelávania a rozvoja zamestnancov v Dopravnom podniku mesta Žiliny som použila informácie získané osobnými odbornými konzultáciami so zamestnancami z personálno – ekonomického oddelenia. Na získanie ďalších informácií som využila metódu dotazníkov, ktorá je založená na anonymite, čo umožňuje získať pravdivé informácie o vzdelávaní a rozvoji zamestnancov.

Dotazník patrí k špecifickým metódam na získavanie spätnej väzby od účastníkov, resp. klientov akéhokoľvek procesu. Je to metóda, ktorá zhromažďovanie údajov zakladá na dotazovaných osôb. Charakterizuje sa tým, že je určená pre hromadné získavanie údajov pre štatistické spracovanie. Takto je možné zachytiť názory účastníkov takmer presne k danému problému a vyzvať ich okrem iného aj na možnosť navrhnúť zlepšenia v tejto oblasti.

4.2 Ľudské zdroje spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny

Zamestnanci by si mali uvedomovať, že vzdelávanie je prínosom nie len pre organizáciu, ale aj pre nich samých, a preto je nutné ich pozitívne motivovať v tejto oblasti. Mali by byť presvedčení, že vzdelávanie nie je stratou času, ale že im to pomôže uľahčiť vykonávanie ich práce a úloh. Vzdelanie by mali brať ako pridanú hodnotu, ktorá im v budúcnosti prinesie prospech či už pri vykonávaní súčasnej práce alebo pri postupe na inú pozíciu. Priemerné dosiahnuté vzdelanie, pohlavie a počet odpracovaných rokov v spoločnosti dotazovaných zamestnancov som rozobrala a analyzovala v kapitole č. 3, grafy č. 18 19 a 20.

Schéma organizačnej štruktúry spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny je uvedená v prílohe č. 1.

Tab. 4.1.: Prehľad zamestnancov spoločnosti DPMŽ, s.r.o.

Kategória		2009	2008	2007
Vodiči		135	142	139
	A - bus	69	75	69
	T - bus	66	67	70
Robotníci		85	100	130
	dielenský	39	45	52
	prevádzkoví	32	38	46
	ostatní	14	17	32
Management a ost. prevádz. pracovníci		53	59	66
Zamestnanci spolu		273	301	335

Zdroj: Interný zdroj spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny

4.3 Personálne oddelenie

Personálne činnosti v spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny má na starosti personálne oddelenie. Pracovná náplň personálneho oddelenia:

- zodpovedá za proces vzniku, zmien a skončenia pracovného pomeru
- vyhľadáva a získava uchádzačov o zamestnanie, podáva im informácie o požiadavkách na pracovné miesta, charaktere a režime práce
- spolupracuje s úradom práce, sociálnou poisťovňou, zdravotnými a dôchodkovými poisťovňami
- zodpovedá za spracovanie dochádzky zamestnancov do zamestnania, ktoré predkladá mesačne mzdovej účtárni pre spracovanie výplat
- zabezpečuje preventívne lekárske prehliadky a psychologické vyšetrenia vodičov dopravných prostriedkov osôb a lekárske prehliadky ostatných zamestnancov, u ktorých to vyžaduje zákon, vedie ich evidenciu, vystavuje tlačivá na lekárske prehliadky, spolupracuje so zdravotným strediskom

- zabezpečuje stravovanie pre zamestnancov, objednáva stravné a nápojové poukážky u dodávateľov, vecne odsúhlasuje fakturáciu za stravovanie a zodpovedá za riadne spracovanie podkladov pre mzdovú účtáreň
- vystavuje rekreačné poukazy do podnikového rekreačného zariadenia, spolupracuje s Mestským úradom Žilina pri jeho obsadzovaní, zabezpečuje prípadné opravy zariadenia, vedie evidenciu inventáru. Mesačne vyhotovuje výkaz o činnosti zariadenia pre štatistický úrad
- informuje zamestnancov o ponúkaných školeniach, seminároch a aktívoch, podľa požiadaviek prihlasuje zamestnancov na tieto podujatia a zabezpečuje úhrady poplatkov
- vyhotovuje podklady pre oddelenie P a M v súvislosti s vyplácaním odmien zamestnancom pri príležitosti životného alebo pracovného jubilea a polročných odmien

4.4 Systém vzdelávania v spoločnosti

Systém vzdelávania v spoločnosti je zameraný na pracovné znalosti a schopnosti zamestnancov, ktoré by mali zabezpečiť odbornosť a kvalifikáciu, potrebné pre vykonávanie súčasnej náplne práce a taktiež aj na prípravu zamestnancov na budúce požiadavky spoločnosti. Tieto požiadavky sú potrebné pre konkurencieschopnosť a taktiež pre kvalitné poskytovanie služieb zákazníkom. Každé pracovné miesto obsahuje určité kvalifikačné požiadavky, ktoré musia byť splnené, aby mohol byť zamestnanec prijatý.

Kvalifikačné požiadavky na jednotlivé pracovné miesta sú individuálne, či už ide o mechanikov, technikov, revízorov či administratívne pozície. Spoločnosť identifikuje potreby vzdelávania, určí požiadavky na školenia, stanoví druh vzdelania a následne naplánuje potrebné záležitosti k školeniu a výcviku. Podľa požiadavkou sa vyberú dodávatelia– školitelia. Nasleduje realizácia školenia a výcviku a ako posledná fáza je vyhodnotenie prínosu vzdelávacieho procesu.

4.4.1 Úvodné školenie nových zamestnancov

V posledných troch rokoch prijal Dopravný podnik do zamestnania ľudí len na pozície vodičov. Prvé dni po nástupe je novoprijatý zamestnanec zaškoľovaný len v zácviku, je pridelený do vozidla so skúseným vodičom. Spolu absolvujú jazdu, oboznamuje sa s linkami, trasami a celým systémom. Počas tohto školenia vlastní každý nový vodič zácvikový list, ktorý sa spolu s psychologickým a lekárskeým záznamom zakladajú do osobného spisu.

Obsahom školenia novoprijatého vodiča je bezpečnosť pri práci, dopravnoprevádzkový poriadok DPMŽ a spôsob zabezpečenia správnej technickej obsluhy a údržby a bezpečných opráv vozidla, zásady maximálnej hospodárskej prevádzky, najmä hospodárenia PHM, platné prémiové poriadky a úspory PHM a pneumatík, základné povinnosti vodiča a povinnosti v prípade nehody, výhody dobrovoľného poistenia za škody spôsobené pri výkone povolania.

4.4.2 Vzdelávanie zamestnancov zo zákona

Vodiči motorových vozidiel, konkrétne v dopravnom podniku vodiči autobusov a trolejbusov, sa musia podľa legislatívy každoročne vzdelávať. V zmysle ustanovenia § 2 písm. b) vyhlášky č. 208/1991 Zb. o bezpečnosti práce a technických zariadení pri prevádzke, údržbe a opravách vozidiel, je uvedený pod týmto pojmom pracovník, ktorý na pracovnej ceste vedie vozidlo prevádzkovateľa (zamestnávateľa). Medzi právne predpisy a ostatné predpisy na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci patria aj technické predpisy a dopravné predpisy, pokiaľ riešia problematiku bezpečnosti práce zamestnancov a upravujú otázky týkajúce sa ochrany života a zdravia, zamestnávateľ je povinný preškoliť zamestnancov, ktorí v pracovnej dobe vedú vozidlo zamestnávateľa

V zmysle nariadení § 7 zákona č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov, zamestnávateľ je povinný pravidelne, zrozumiteľne a preukázateľne oboznamovať každého zamestnanca s právnymi predpismi a ostatnými predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, pričom obsah oboznámenia a pravidelnosť opakovaného oboznámenia musia byť prispôsobené charakteru práce vykonávanej zamestnancom, jeho pracovisku a iným okolnostiam, ktoré sa týkajú výkonu práce. Školenie BOZP sa uskutočňuje jedenkrát ročne a je ukončené testom.

4.4.3 Pravidelné vzdelávanie zamestnancov

Pravidelné vzdelávanie je potrebné na preukázanie odbornej spôsobilosti k vykonávaniu dotýčnej práce. Zamestnanec dostane osvedčenie, ktoré získa preskúšaním nezávislým orgánom. Najväčšiu časť zamestnancov tvoria šoféri autobusov a trolejbusov. Títo zamestnanci spolu aj s elektrikármi, mechanikmi, revízormi majú povinne každý rok školenia, ktoré zabezpečujú externí školitelia.

4.4.4 Jazykové kurzy

Spoločnosť poskytuje pre svojich zamestnancov už 3 roky kurz anglického jazyka. Výučba prebieha v priestoroch spoločnosti, lekcie sa uskutočňujú pod vedením lektora z jazykovej agentúry. Spoločnosť umožňuje absolvovanie anglického jazyka zamestnancom v rámci pracovnej doby a to dva krát týždenne. Celý kurz finančne hradí spoločnosť. Sú vytvorené 4 skupiny po 7, 5, 4 a 5 ľudí, a je to rozdelené podľa pokročilých a začiatočníkov. Učebnice poskytl jazyková škola. Na záver prebiehajú testy, a ak nie sú vyhovujúce, tak sa musia vrátiť finančné prostriedky.

4.5 Identifikácia potrieb vzdelávania

Kvalifikácia musí odpovedať popisu pracovného miesta. Spoločnosť kontroluje kvalifikáciu zamestnancov a ak nesplňuje potrebné požiadavky na odbornosť, nemôže byť zamestnancovi umožnené vykonávať dotýčnú prácu. Výskyt nezhody medzi kvalifikáciou zamestnanca a požiadavkami na pracovné miesto sa rieši školením alebo výcvikom.

O prípadných nedostatočných znalostiach a schopnostiach sa organizácia môže dozvedieť z informácií nadriadených o svojich podriadených alebo z informácií o hodnotení zamestnancov, ďalej pri zavedení a prijatí novej techniky a technológie, alebo potreba nových znalostí a skúseností potrebné pre plnenie strategických cieľov spoločnosti.

Potreba vzdelávania vzniká i pri zmene predpisov, pri ktorých je nutné, aby sa s nimi zamestnanci oboznámili.

4.6 Plánovanie vzdelávacieho procesu

Školenia sa plánujú pravidelne na celý rok. Musia byť naplánované tak, aby bolo napríklad pri školení vodičov zabezpečené plynulé fungovanie prepravy. Ponuky školení od externých školiťov získava spoločnosť buď prostredníctvom zaslaných mailov od agentúr alebo katalógov školení, a spoločnosť DPMŽ naplánuje a objedná potrebné školenia podľa ponúkaných termínov. Školenie sa zaplatí vopred v predstihu alebo priamo pri prezentáciách.

Na každý rok je zostavený finančný plán na vzdelávanie, takže sa dopravný podnik snaží využiť tieto prostriedky a využiť možnosť rozšírenia znalostí a dovedností svojich zamestnancov. Dopravný podnik umožňuje i študovať na vysokej škole externe, využívajú sa výhody vyplývajúce zo zákonníka práce, napríklad v podobe nároku na voľno na štúdium.

4.7 Interné školenia

Interné školenia sa uskutočňujú pod vedením nadriadených zamestnancov dopravného podniku. Pod odborným dohľadom sa zamestnanci oboznamujú jednak so systémom danej oblasti, ďalej náplňou a obsahom práce, s potrebnými zručnosťami a znalosťami potrebnými k vykonávaniu danej práce. Interné školenia sa realizujú aj pri vstupných školeniach, ktoré musia absolvovať všetci novoprijatí zamestnanci. Jedná sa o inštruktáž týkajúca sa danej oblasti práce nového zamestnanca a školenie BOZP, ktoré sa vykonáva i v spolupráci s externým školiťom.

Začína sa hneď od momentu, kedy zamestnanec nastúpi do práce a absolvuje školenie v rámci adaptačného procesu, pri ktorom sa oboznámi s chodom spoločnosti a s teoretickou i praktickou náplňou práce.

Tieto školenia sa uskutočňujú jednak vo forme technických školení a jednak vo forme netechnických. Technické školenia sa absolvujú v halách, kde sa pripravujú technici, mechanici, elektrikári a podobne. Školenie sa uskutočňuje v priestoroch Dopravného podniku mesta Žiliny pod dohľadom a vedením vedúcich zamestnancov, výhoda spočíva hlavne v nižších nákladoch na vzdelanie. Školenie revízorov taktiež prebieha v priestoroch dopravného podniku a pod dohľadom zamestnancov DPMŽ, uskutočňuje sa dva krát za rok, v minulosti len jeden krát. Vodiči autobusov a trolejbusov pod dohľadom skúseného vodiča absolvujú prakticky všetky oblasti, aby boli samostatne schopní viesť toto vozidlo.

Netechnické školenia prebiehajú v miestnostiach, ktoré vlastní dopravný podnik. Jedná sa o veľkú školiacu miestnosť a taktiež využívajú priestory prevádzky na Košickej ulici. V prípade školenia, na ktorom je potrebný veľký počet zamestnancov, tak to prebieha v priestore jedálne.

Vodiči autobusu sú vyškolení na riadenie autobusov, ale ak chcú viesť i trolejbus, tak môžu absolvovať školenie na tieto dopravné prostriedky. Toto školenie zabezpečuje DPMŽ v rámci podniku, spoločnosť vytvorila vlastný tím na školenie, na konci je komisionálne skúšanie pod vedením člena Vyššieho územného celku Žilina a zástupcom odboru dopravy.

Spoločnosť DPMŽ poskytuje svojim zamestnancom možnosť objednať si potrebnú odbornú literatúru, ako je napríklad zbierka zákonov, personálna práca, účtovníctvo, rôzne odborné publikácie a podobne. Zamestnanci využívajú pri hľadaní potrebných informácií i internet.

4.8 Externé školenia

Externé školenia sa realizujú prostredníctvom ponúk vzdelávacích agentúr. Ponuku vzdelávacích školení získava Dopravný podnik mesta Žiliny prostredníctvom letákov, pozvánok, e-mailov. Výber externých školení sa riadi podľa potreby vzdelania, napríklad vydanie nového daňového zákona, a ďalej podľa porovnania nákladov potrebných na vynaloženie finančných prostriedkov na dané školenie. Spoločnosť niekedy využíva opakované služby u stálych externých škooliteľov, z čoho následne získavajú zľavu 10 %, konkrétne u vzdelávacej spoločnosti *Education*. Ďalší externí školitelia sú *Management service*, ktoré je zamerané na školenie v oblasti ekonomiky a práva, ďalej *Softip Žilina* zameraný na produkty Softip a Microsoft, *Domena Nitra* – poradenská a vzdelávacia agentúra, *Ceniga v Bratislave*.

Školenia sa uskutočňujú v Dome techniky v Žiline, na mestskom úrade, v priestoroch Slovenskej obchodnej priemyselnej komory. Školenia sa uskutočňujú i pod vedením daňových poradcov, zamestnancov ministerstiev, národného inšpektorátu práce, sudcov, zamestnancov katastrálneho úradu, sociálnej poisťovne a audítorov.

4.9 Národný projekt 11

Spoločnosť Dopravný podnik mesta Žiliny sa zapojil do vzdelávacieho programu Národný projekt 11. Jedná sa o teoretickú a praktickú prípravu zamestnancov na získanie nových vedomostí a odborných zručností podľa § 47 zákona č.5/2004 Z.z. a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Cieľom projektu je podpora vzdelávania zamestnancov zamestnávateľa súvisiaca so vznikom nových pracovných miest, udrzaním už existujúcich miest najmä pre zamestnancov so stredoškolským a nižším vzdelaním. Realizáciou vzdelávania je pripravovať zručnú, vzdelanú a adaptabilnú pracovnú silu, u ktorej je vyšší predpoklad udržania zamestnania v regiónoch s intenzívnou reštrukturalizáciou podnikov.

Obsahom projektu je, na základe identifikácie individuálnych potrieb zamestnancov vyplývajúcich z kvalifikačných požiadaviek na pracovné miesta u zamestnávateľov, uplatňovať a podporovať široký okruh všeobecného a špecifického vzdelávania, ktoré zvýši kvalifikačnú úroveň pracovnej sily. Na tento účel sa v rámci projektu zamestnávateľovi uhrádzajú oprávnené výdavky na náhradu mzdy zamestnancov zaradených do vzdelávania, oprávnené výdavky na cestovné zamestnancov zúčastňujúcich sa na vzdelávaní a ostatné oprávnené výdavky zamestnávateľa bezprostredne súvisiace so vzdelávaním zamestnanca zamestnávateľa. Na základe uzatvorenej písomnej dohody môže úrad poskytnúť zamestnávateľovi príspevok na vzdelávanie a na prípravu pre trh práce zamestnanca najviac do výšky 90 % oprávnených nákladov na vzdelávanie.

Hlavnou oprávnenou aktivitou projektov vzdelávania je:

- Špecifické vzdelávanie, t.j. je teoretická alebo praktická príprava, ktorá poskytuje vedomosti a odborné zručnosti využiteľné u súčasného zamestnávateľa a ktoré sú iba čiastočne využiteľné u iných zamestnávateľov.
- Všeobecné vzdelávanie, t.j. je teoretická alebo praktická príprava, ktorá poskytuje vedomosti a odborné zručnosti široko využiteľné u viacerých zamestnávateľov a ktoré prispievajú k zlepšeniu zamestnatel'nosti zamestnanca.

- Vzdelávanie s prvkami špecifického a aj všeobecného vzdelávania, ktoré nemožno od seba oddeliť, alebo ich charakter nemožno určiť.

Do tohto projektu sa Dopravný podnik mesta Žiliny zapojil v roku 2008 a v roku 2009. Keďže dopravný podnik má nad 250 zamestnancov, tak úrad poskytol 60 % nákladov, hradilo sa to z Európskeho sociálneho fondu. Aby sa mohla spoločnosť zapojiť do tohto projektu, musela predložiť potvrdenia o sociálnom poistení, doklady z úradu práce, náklady, cestovné, doklady o náhrade mzdy, ubytovaní a strave. Školenie sa uskutočnilo v penzióne Zuberec a v ďalšom roku v penzióne Galanto v Liptovskom Jáne. Školenie zabezpečovala vzdelávacia agentúra Educations. Po ukončení školenia zamestnanci obdržali osvedčenie, ktoré je súčasťou ich osobných spisov. Dopravný podnik musel po 6. mesiacoch hlásiť, či zamestanci, ktorí absolvovali školenie, sú naďalej ich zamestnancami, a to isté sa muselo nahlásiť i po 12. mesiacoch. V prípade ak by zamestnanci ukončili pracovný pomer z akýchkoľvek dôvodov, Dopravný podnik mesta Žiliny by bol nútený vrátiť tento príspevok. Školenie bolo v rozsahu 36 hodín.

Zámerom a cieľom tohto školenia bolo:

- vymenovať základné zásady procesu riadenia a popísať štýly riadenia
- rozdeľovať pracovné úlohy podľa dôležitosti a časovej naliehavosti a vedieť stanoviť hierarchiu priorít
- posúdiť úlohy z hľadiska vhodnosti na delegovanie a demonštrovať delegovanie v modelovej situácii z prostredia DPMŽ
- popísať mechanizmus vzniku konfliktu a krízovej situácie
- uplatniť vhodnú stratégiu riešenia konfliktov a krízovej situácie
- uplatniť vhodnú stratégiu riešenia konfliktov v modelovej situácii z prostredia DPMŽ
- Definovať tím, výhody tímovej práce a možnosti využitia tímovej práce v pracovnom prostredí DPMŽ
- popísať roly, ktoré ľudia hrajú v tíme a slovne aplikovať poznatky o tíme na svoj pracovný tím
- demonštrovať tímovú prácu, účasť na práci tímu v modelovej situácii z prostredia DPMŽ
- charakterizovať príčiny vzniku stresu, jeho dôsledky na organizmus, pracovný výkon a medziľudské vzťahy a vymenovať spôsoby prevencie a zvládania stresu

Rok 2008

Školenie bolo zamerané na rozvíjanie komunikácie a manažerských zručností. Delilo sa na dva bloky:

- základy komunikácie – vybrané komunikačné a manažerské zručnosti
- komunikačné zručnosti v cudzom jazyku, konkrétne v anglickom jazyku

Tohto školenia sa zúčastnilo 8 zamestnancov, jednalo sa o zamestnancov na vedúcich pozíciách.

Rok 2009

V roku 2009 sa tohto školenia zúčastnilo 10 zamestnancov. Bolo zamerané na základné manažerské zručnosti a bolo to akoby pokračovaním školenia uskutočneného v roku 2008.

4.10 Kvalita a efektivita vzdelávacích metód

Monitoring efektivity vzdelávacích aktivít je veľmi dôležitý, pretože spoločnosti sa zaujímajú o také školenia, ktoré sa kladne prejavia na výsledkoch činností a práce ich zamestnancov. To znamená, že pokiaľ má byť dosiahnutá táto efektivita, školenia musia odzrkadľovať potreby zamestnancov.

4.10.1 Náklady na vzdelávanie

Pri posudzovaní efektivity vzdelávacích aktivít je potrebné brať do úvahy aj náklady, ktoré sú so školením spojené. Pokiaľ má spoločnosť záujem o presný prehľad použitia svojich prostriedkov, vyčíslí aj náklady vynaložené na investíciu do vzdelania na každého jedného zamestnanca. Toto však spoločnosť DPMŽ nevykonáva. V roku 2009 činili celkové náklady vynaložené na vzdelávanie zamestnancov 11 688 eur, v nákladoch však nie sú zahrnutí vodiči.

4.11 Analýza dotazníkového šetrenia

Cieľom tejto časti mojej diplomovej práce je prezentovať a analyzovať kvantitatívnym a kvalitatívnym výskumom získané hodnotenie poskytovaných školení z pohľadu zamestnancov, ktorí sa týchto školení zúčastnili. Výskum sa konal v období marec 2010 v Dopravnom podniku mesta Žiliny. Pre zistenie postojov a názorov zamestnancov o vzdelávacích programov, školení a výcvikov som použila dotazníkovú metódu, ktorá má mnoho výhod. Nie je potrebný osobný kontakt s každým respondentom a získalo sa potrebné množstvo údajov. Takto som mohla zachytiť názory respondentov takmer presne ohľadom danej problematiky a bola tu i možnosť vyzvania ich k navrhnutiu zlepšenia v tejto oblasti.

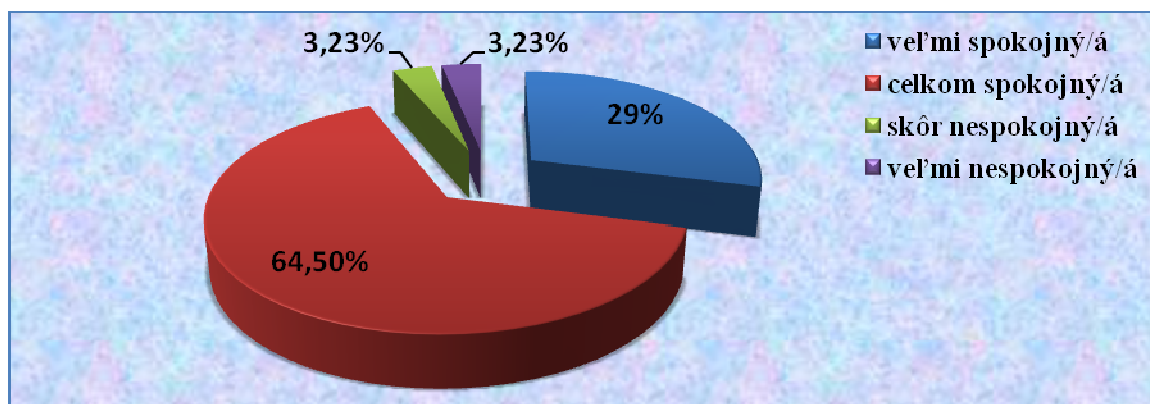
Pred tým, ako som chcela vytvoriť dotazníkové otázky, musela som si stanoviť ciele, ktoré som chcela dosiahnuť týmto prieskumom. Chcela som hlavne spoznať názory, spokojnosť a postoje zamestnancov na školenia a taktiež na organizáciu a jej systém školení. Ďalej by ma zaujímala obľúbenosť školení u zamestnancov, o možnosti využitia získaných znalostí a dovedností pri plnení svojej pracovnej náplne a teda celkového prínosu pre zamestnanca a preferencie druhov metód vzdelávania v budúcnosti.

Dotazník sa skladá zo 17 otázok a ďalšie 3 otázky majú kvantitatívny charakter, kde zisťujem pohlavie, dosiahnuté vzdelanie a počet rokov odpracovaných v spoločnosti. Reprezentatívnu vzorku som vyberala zo zamestnancov technicko – hospodárskych. Počet rozdáných dotazníkov bol 40, vrátilo sa mi 31, takže úspešnosť navrátenia dotazníkov bola 77,5 %.

Niektoré otázky majú formu polootvorených a otvorených otázok, čím chcem dosiahnuť to, aby zamestnanci mohli napísať aj inú možnosť, akú som im ponúkla. Hlavnou príčinou je možnosť prejaviť svoj objektívny názor a postoj. Veľmi dôležitá je anonymita, osoba, ktorá vyplňuje dotazník, musí byť presvedčená, že údaje, ktoré poskytuje, budú slúžiť len na vedecké účely.

1. Ste spokojný/á s úrovňou vzdelávania v spoločnosti DPMŽ?

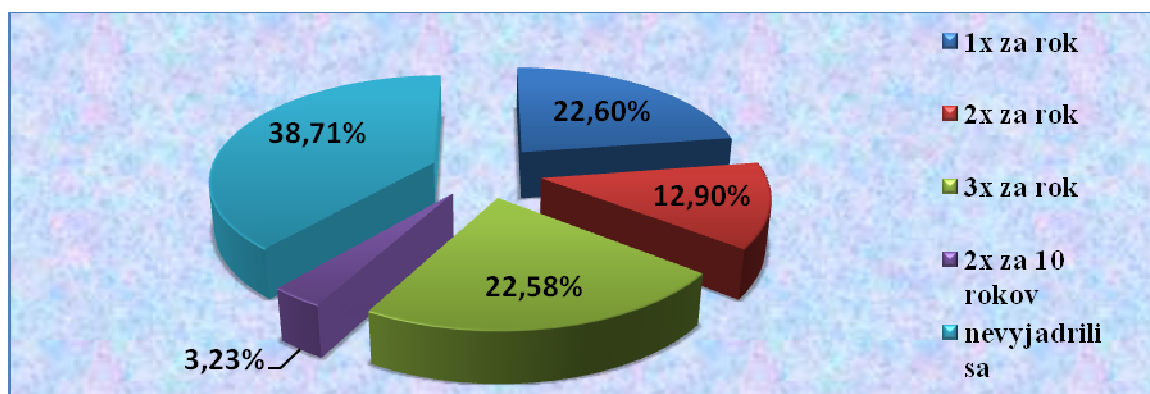
Graf č. 4.1: Spokojnosť zamestnancov s úrovňou vzdelávania v DPMŽ



Otázka č. 1 je zameraná na zistenie spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním v ich spoločnosti, a teda na hodnotenie celkovej kvality vzdelávania. Veľmi spokojnú časť tvorí 29 % zamestnancov, celkom spokojní zamestnanci tvoria najväčšiu časť (64,5 %), našli sa aj skôr nespokojní zamestnanci (3,23 %) i veľmi nespokojní (3,23 %). Z uvedených výsledkov vyplýva, že okrem necelých 30 % zamestnancov si myslí, že je čo zlepšovať v oblasti vzdelávania v ich spoločnosti.

2. Ako často sa zúčastňujete školení

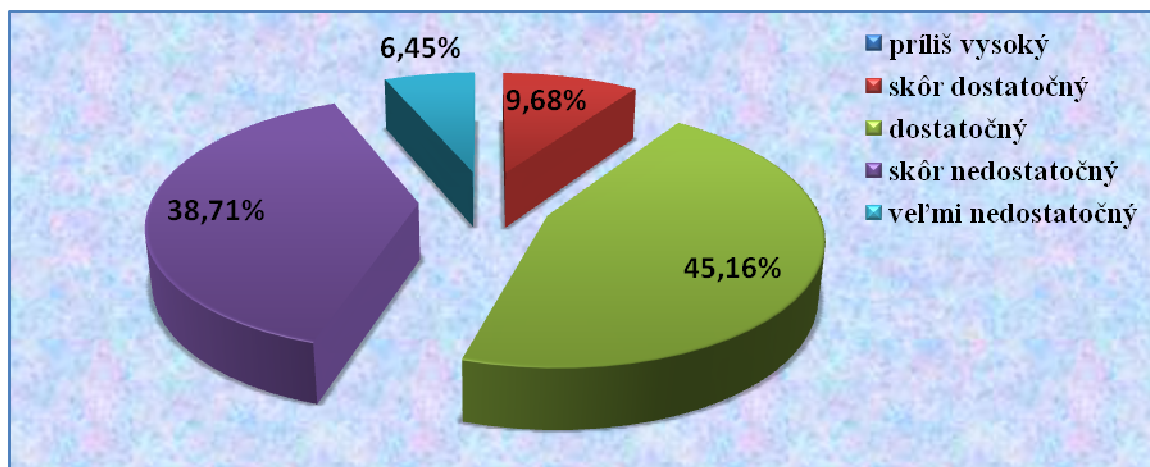
Graf č. 4.2: Počet školení, ktorých sa zamestnanci zúčastňujú



Na otázku č.2 mali zamestnanci uviesť, ako často sa zúčastňujú školení. Z grafu je vidieť, že školení sa zúčastňujú 1 až 3 krát za rok, našiel sa aj prípad, kedy sa zamestnanec zúčastnil školenia len 2 krát za 10 rokov. Až 38,71 % respondentov sa k tejto otázke nevyjadrilo. Respondenti uvádzali, že sú to hlavne školenia podľa potreby, z dôvodu novej legislatívy, zákonné školenia a jazykový kurz.

3. Ako by ste ohodnotili počet školení, ktorých sa zúčastňujete?

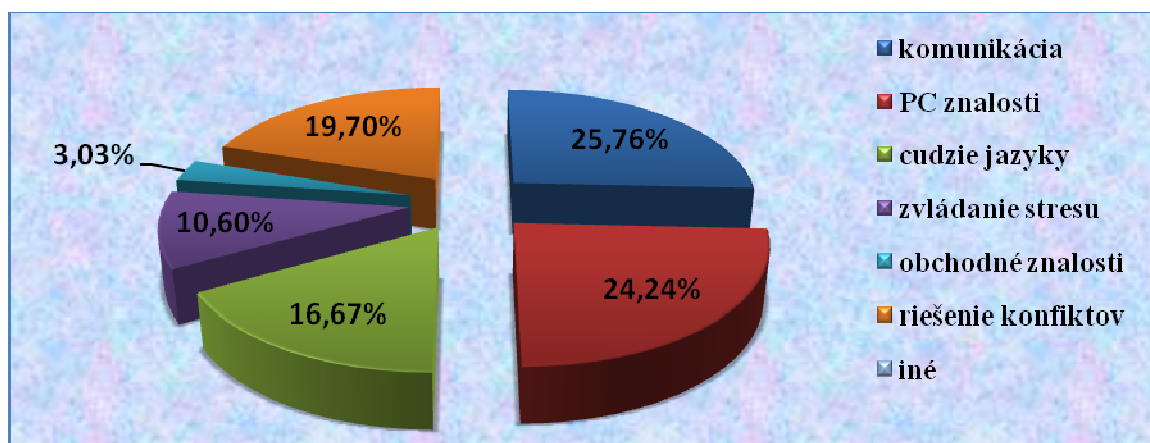
Graf č. 4.3: Hodnotenie počtu školení zamestnancami



Z 31 opýtaných považuje 14 (45,16 %) respondentov počet školení za dostatočné. Ani jednému respondentovi sa počet školení nezdal príliš vysoký, za skôr dostatočný počet školení považuje 9,68 %. Veľká časť, až 38,71 % respondentov si myslí, že počet školení je skôr nedostatočný a 6,45 % pociťuje počet školení za veľmi nedostatočný. Z výsledkov vyplýva, že zamestnanci by uvítali ďalšie možnosti vzdelávania, mali by záujem o rozšírenie svojich znalostí a dovedností, súčasný počet školení by navýšili.

4. V ktorých oblastiach by ste si priali rozšíriť svoje znalosti a skúsenosti?

Graf č. 4.4: Oblasti možných rozšírení znalostí a skúsenosti z pohľadu zamestnancov

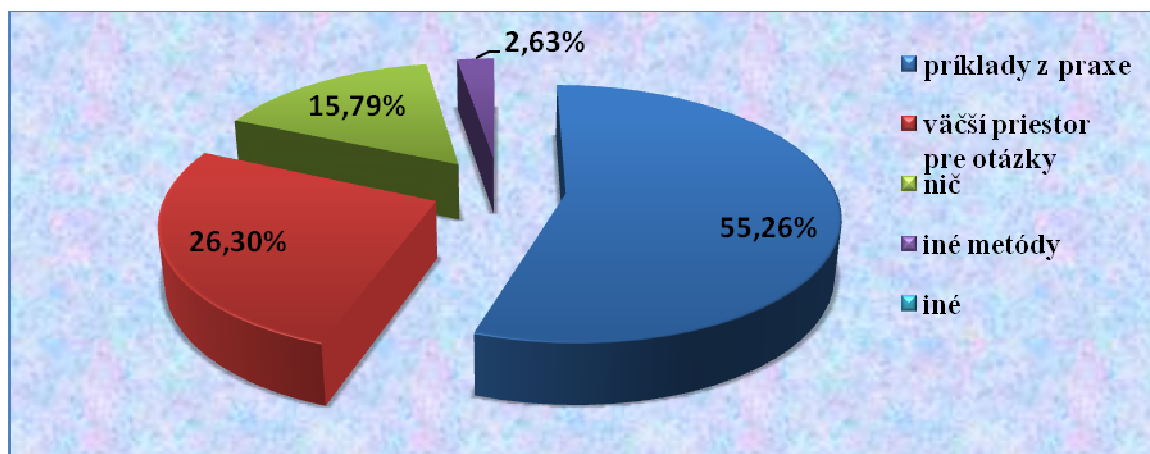


Ako je vidieť z grafu č.3.4, najväčší záujem zo strany zamestnancov by bolo o rozšírenie svojich znalostí a dovedností z oblasti komunikácie (25,76 %) a PC znalostí (24,24 %). O kurzy riešenia konfliktov by malo záujem 19,7 % a cudzí jazyk by sa chcelo naučiť 16,67 % opýtaných. Ďalších 10,6 % by malo záujem naučiť sa zvládať stres a len 3,03 % by si

chcelo rozšíriť znalosti v oblasti obchodného jednaní. Celkovo vyplynulo, že zamestnanci majú záujem rozširovať svoje znalosti a dovednosti nie len na základe školení povinných zo zákona, ale aj z iných oblastí.

5. Čo konkrétne by ste zmenili v spôsobe vzdelávania vo vašej spoločnosti?

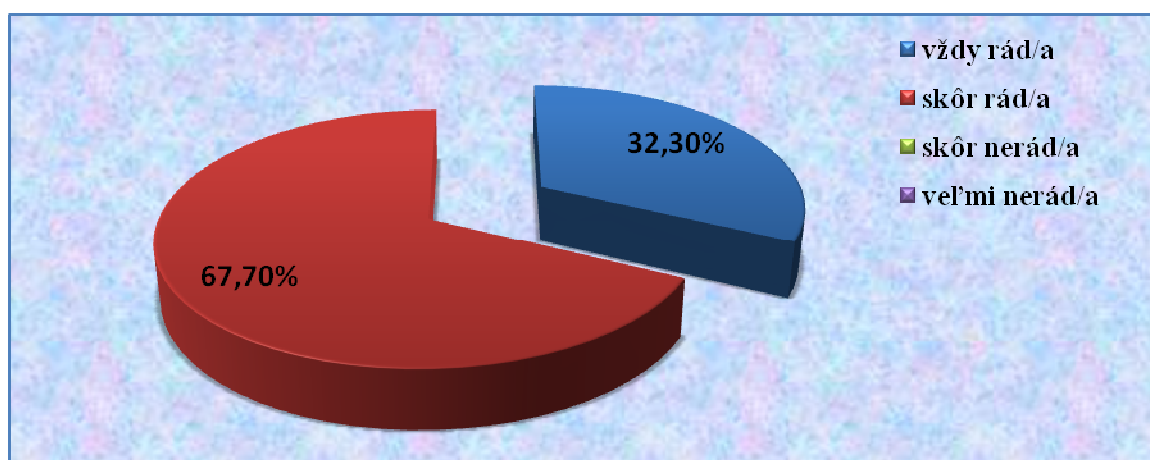
Graf č. 4.5: Zmeny, ktoré by uvítali zamestnanci v spôsobe vzdelávania v spoločnosti



Viac ako polovica respondentov (55,26 %) pociťuje nedostatok školení v príkladoch z praxe. Až 26 % opýtaných má pocit z nedostatočného priestoru pre otázky, iné metódy by použilo 2,63 % respondentov a 15,79 % je spokojných so spôsobom vzdelávania a nič by na ňom nemenili.

6. Zúčastňujete sa školení rád/a?

Graf č. 4.6: Postoj zamestnancov k zúčastňovaniu sa na školeniach

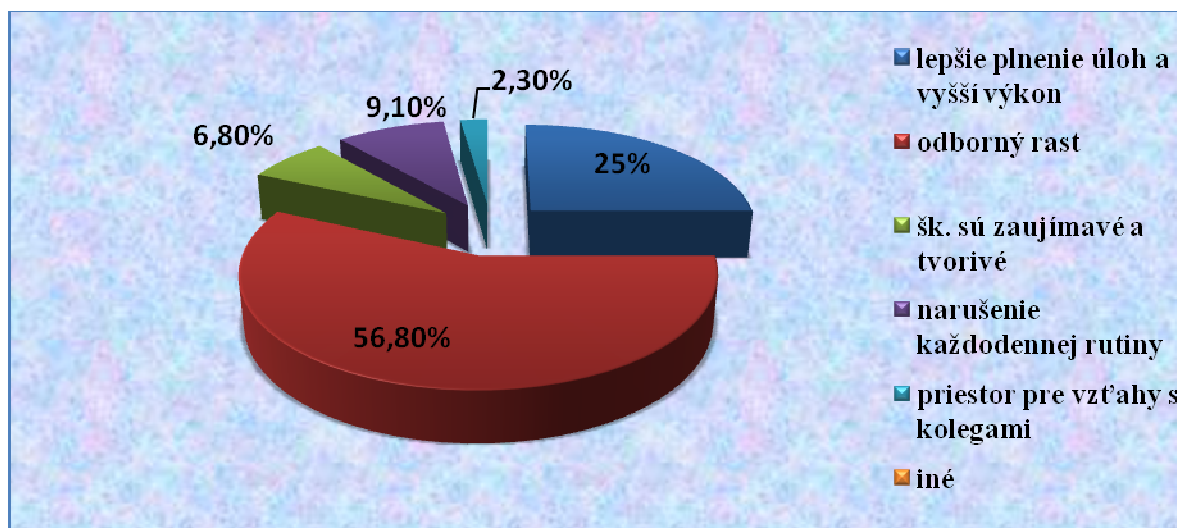


Veľká časť respondentov (67,7 %) sa školení zúčastňuje skôr rado a veľmi rado sa zúčastňuje 32,3 % opýtaných. Medzi nimi sa nenašiel ani jeden, ktorý by sa školenia

zúčastňoval nerád. Výsledky jasne hovoria, že zamestnanci majú záujem o vzdelávacie aktivity a pozitívny postoj k nim. Dôvody, pre ktoré sa zamestnanci zúčastňujú školení radi a neradi, som skúmala v nasledujúcich dvoch otázkach.

7. Z akých dôvodov sa rád/a zúčastňujete školení?

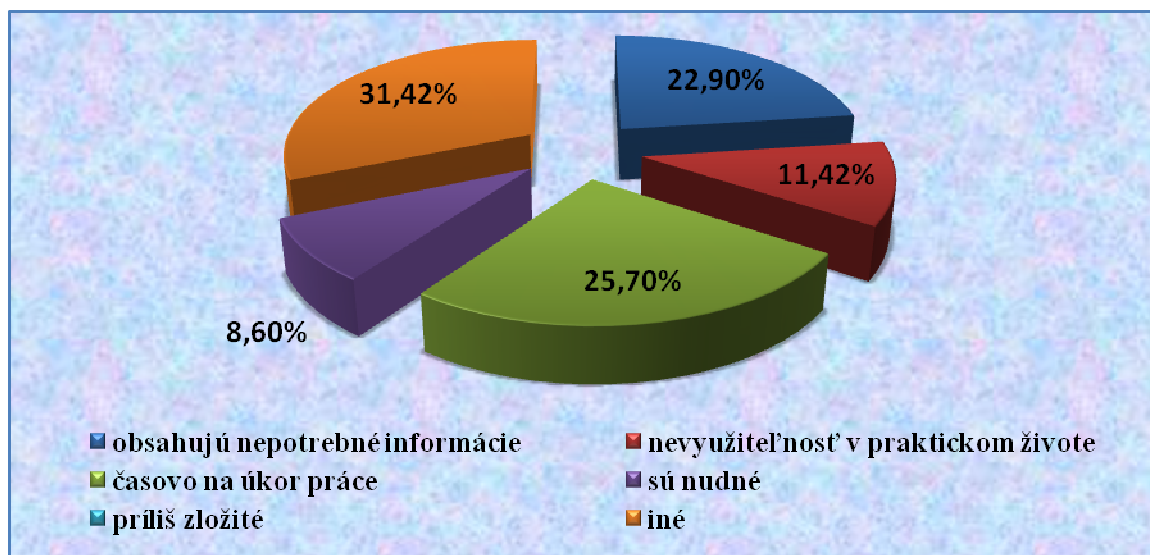
Graf č. 4.7: Dôvody obľúbenosti školení



Ako je z grafu č.3.7 zrejmé, najsilnejšími dôvodmi zúčastňovania sa na školeniach, sú odborný rast (56,8 %) a lepšie plnenie úloh a vyšší výkon (25 %). Menšie zastúpenie mal dôvod narušenia každodennej rutiny (9,10 %), školenia sa zdajú byť zaujímavé a tvorivé len pre 6,8 % respondentov a v školení nachádza priestor pre vzťahy s kolegami len 2,30 % opýtaných. Tieto výsledky vyplývajú možno i z toho dôvodu, že zamestnanci sa zúčastňujú len povinných školení zo zákona a školení potrebných z dôvodu zmeny legislatívy, kde nie je oproti iným druhom školení väčší priestor pre tvorivosť, narušenie dennej rutiny a oživenie, i vzťahy s kolegami.

8. Označte dôvody, pre ktoré sa školení zúčastňujete nerád/a

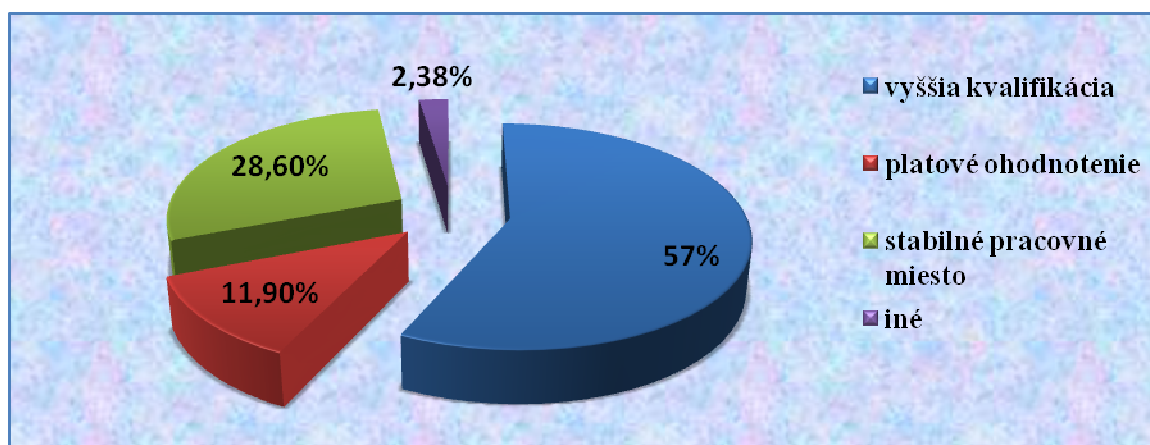
Graf č. 4.8: Dôvody negatívneho vnímania školení



Ako najviac demotivujúce faktory sa ukázali školenia obsahujúce nepotrebné informácie (22,9 %) a 25,7 % respondentov má pocit, že školenia sú časovo na úkor práce. Nájdú sa aj takí, pre ktorých školenia obsahujú informácie nevyužiteľné v praktickom živote (11,42 %) a pre ktorých sú školenia nudné (8,60 %). Až 31,42 % respondentov sa k dotýčajúcej otázke nevyjadrilo, ani nevyužilo možnosť napísať svoj vlastný dôvod, z čoho usudzujem, že na školeniach sa zúčastňujú radi a nie je nič, pre čo by ich vnímali negatívne.

9. Čo Vás motivuje na tom, aby ste sa zúčastnili vzdelávacích aktivít?

Graf č. 4.9: Motivácia zamestnancov zúčastňovať sa na vzdelávacích aktivitách

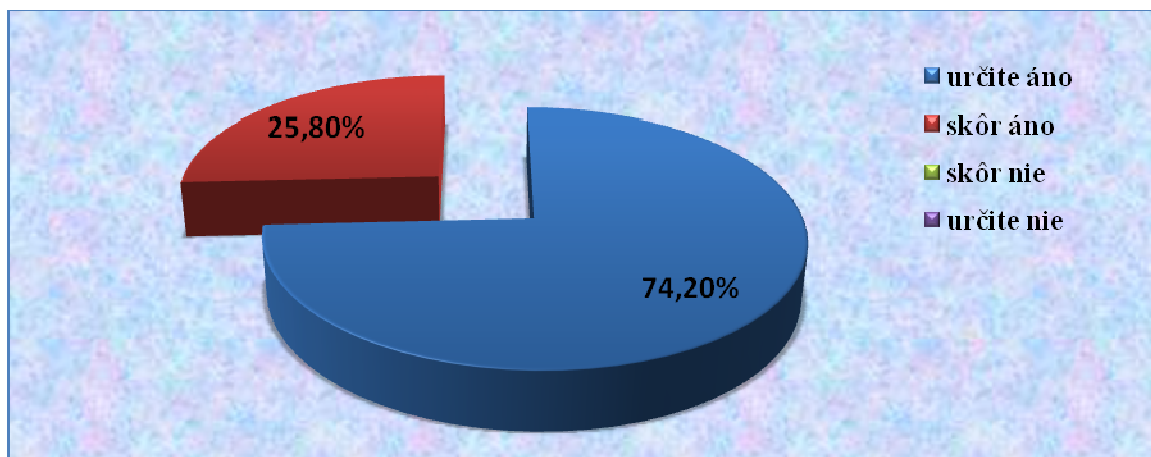


Pre veľkú časť opýtaných je dôležitým motívom pre zúčastňovanie sa školení vyššia kvalifikácia (57 %), 28,6 % respondentov vidí motív v zabezpečení si stabilného pracovného

miesta a 11,9 % vidí v účasti na školení možnosť dosiahnutia lepšieho platového ohodnotenia. Možnosť iné využilo 2,38 % a uviedlo možnosť rozšírenia obzoru vo vedách.

10. Je pre Vás školenie v konečnom dôsledku prínosom?

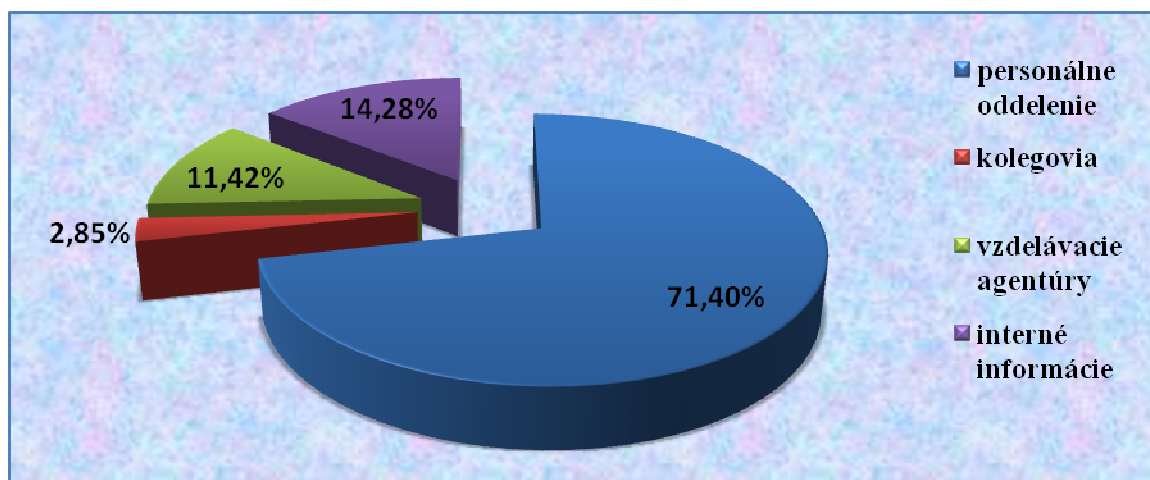
Graf č. 4.10: Prínos školenia pre zamestnancov



Z grafu č.3.10 jednoznačne vyplýva, že školenie je v konečnom dôsledku pre respondentov prínosom. Ani jeden z respondentov si nemyslí, že školenie by mu neprinieslo aspoň nejaký úžitok. Až 74,2 % opýtaných je presvedčených, že školenia im určite prinášajú v konečnom dôsledku prínos. Respondenti uviedli prínosy v podobe lepšieho prehľadu, technického rastu, získavaní nových informácií a praktických rád, bližšieho vysvetlenia zákona a jeho zmien, kontaktu s odborníkom, uplatnenia znalostí v praxi. Ďalších 25,8 % si myslí, že sú pre nich školenia skôr prínosom. Podľa výsledkov si myslím, že zamestnanci nepovažujú účasť na školení za stratu času a pociťujú zmenu a pridanú hodnotu v práci oproti situácií pred školením.

11. Odkiaľ sa dozvedáte o možnostiach vzdelávacích aktivít vo Vašej spoločnosti?

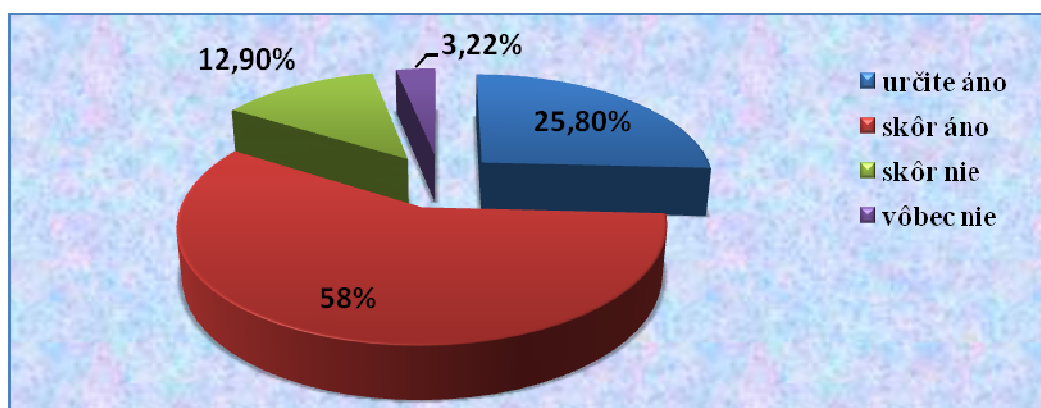
Graf č. 4.11: Zdroje informácií o vzdelávaní v spoločnosti



Najviac informácií o vzdelávacích aktivitách zamestnanci získavajú z personálneho oddelenia (71,4 %), ďalej z interných informácií (14,28 %), z ponúk vzdelávacích agentúr (11,42 %) a nepatrnú časť tvoria informácie od kolegov (2,85 %). V nasledujúcej otázke sa niektorí respondenti vyjadrili, že buď majú nedostatočné informácie alebo žiadne. Preto by malo personálne oddelenie zefektívniť spôsob informovanosti svojich zamestnancov o možnostiach vzdelávania, keďže je uvedené ako najväčší zdroj informácií.

12. Sú Vám na pracovisku poskytnuté dostatočné informácie o možnostiach vzdelávacích aktivít?

Graf č. 4.12: Poskytovanie dostatočných informácií o možnostiach vzdelávania

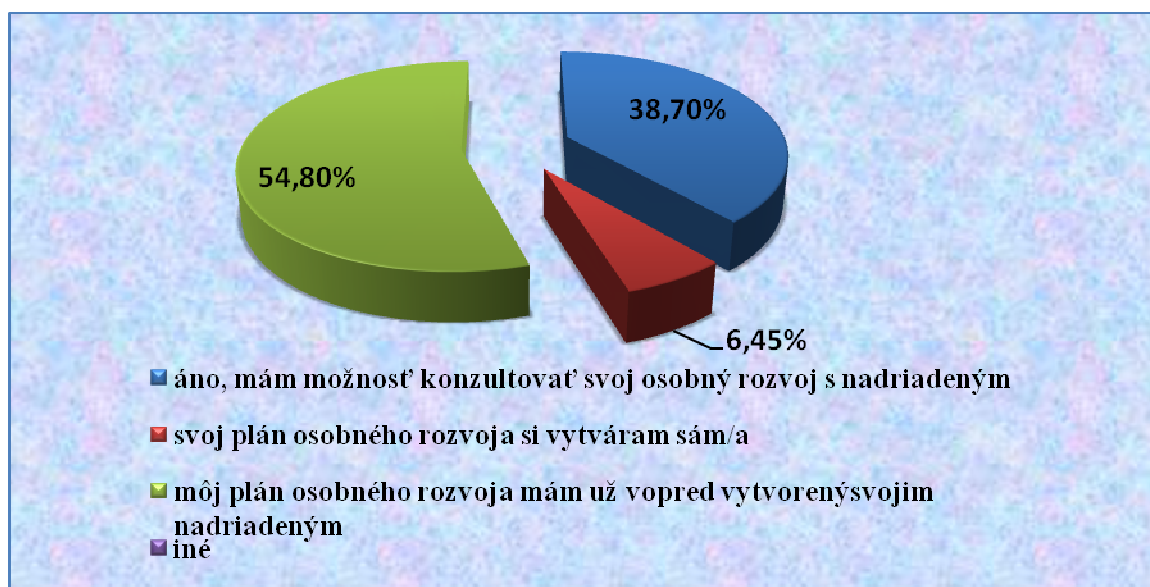


Nadpolovičná väčšina (58 %) považuje poskytovanie informácií o vzdelávacích aktivitách za skôr dostatočné. Za úplne dostatočné informácie sa vyjadrilo 25,8 % respondentov. Medzi respondentmi sa našli aj takí, ktorí majú pocit, že poskytovanie

informácií je skôr nedostatočné (12,90 %) a 3,22 % respondentov si myslí, že tieto informácie sú úplne nedostačujúce. Z výsledkov vyplýva, že by bolo vhodné vytvoriť systém, vďaka ktorému by sa o možnostiach vzdelávania dozvedali všetci zamestnanci, mali rovnaký prístup a dostatok informácií.

13. Zisťuje Váš nadriadený možnosti Vášho budúceho rozvoja a školenia?

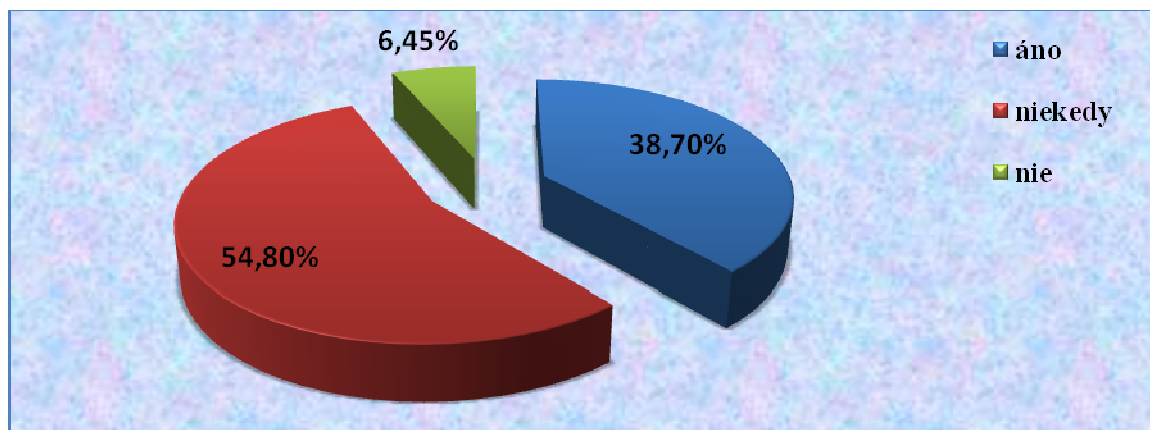
Graf č. 4.13: Záujem nadriadeného o možnosti rozvoja zamestnancov



Necelá polovica opýtaných (38,7 %) má možnosť konzultovať svoj osobný rozvoj s nadriadeným, z čoho vyplýva že nadriadený má záujem o rozvoj a potreby svojich zamestnancov. Svoj osobný plán rozvoja si vytvára 6,45 % a 54,8 % respondentov má už vopred tento plán vytvorený svojím nadriadeným. Takže nie je tu až tak veľký priestor pre rozvoj a vzdelávanie podľa potrieb pociťovaných zamestnancami.

14. Zisťuje sa u Vás spätná väzba ohľadom Vašej spokojnosti so vzdelávacími aktivitami?

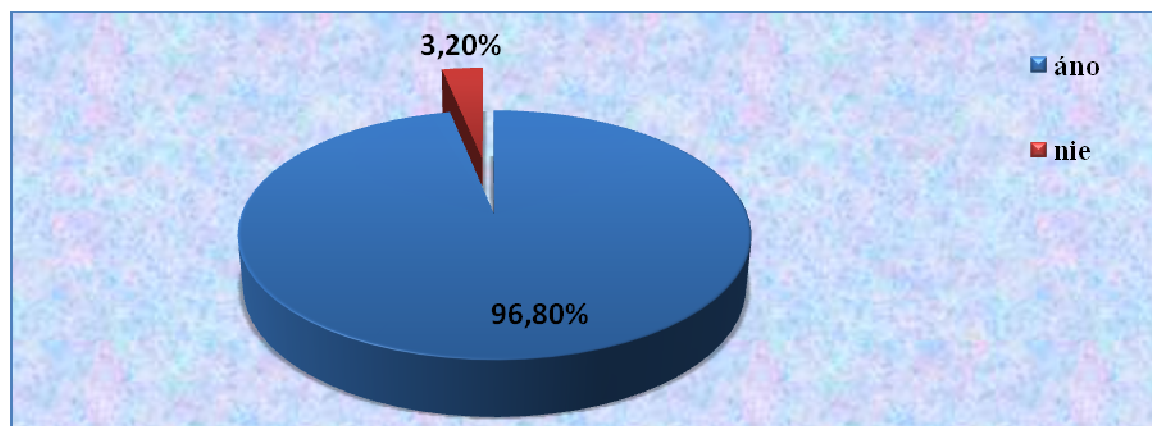
Graf č. 4.14: Spätná väzba ohľadom spokojnosti so vzdelávacími aktivitami



Väčšia časť opýtaných (54,8 %) sa vyjadrila, že sa u nich zisťuje spätná väzba ohľadom ich spokojnosti so vzdelávaním len niekedy. Zisťovanie spätnej väzby potvrdilo 38 % respondentov a úplnú absenciu zisťovania pociťuje 6,45 % opýtaných. Spätná väzba je veľmi dôležitá, dajú sa ňou odstrániť mnohé nedostatky. Z výsledkov je zrejmé, že v tomto smere by mohla spoločnosť viac využívať spätnú väzbu.

15. Rozoberáte so spolupracovníkmi informácie, ktoré ste získali na školení?

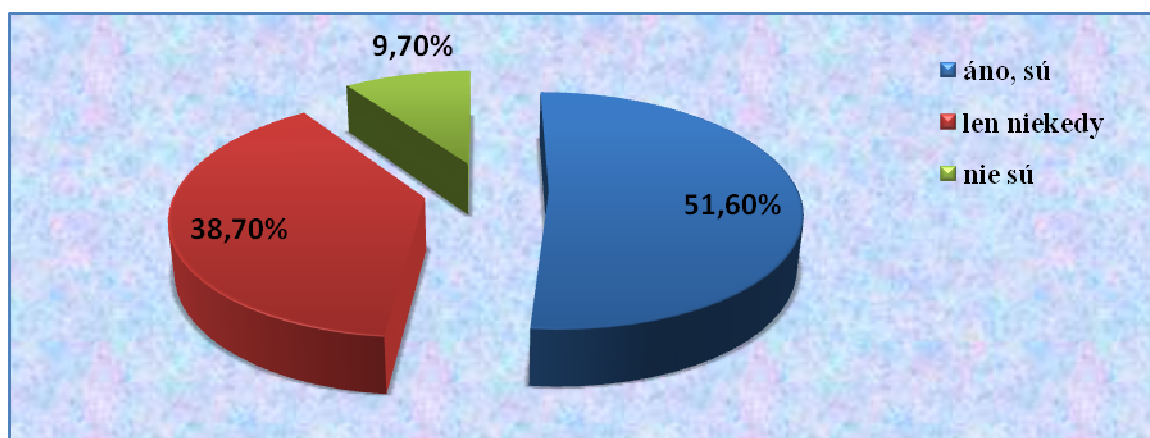
Graf č. 4.15: Zdieľanie informácií získaných na školení so spolupracovníkmi



Veľká časť opýtaných, až 96,80 % zdieľa a rozoberá získané informácie spolu so svojimi spolupracovníkmi a diskutujú o záležitostiach a problémoch, ktoré sa riešili na školení. Len 3,20 % respondentov tieto informácie nerozoberá s kolegami.

16. Sú po absolvovaní školenia overované Vaše nové získané znalosti?

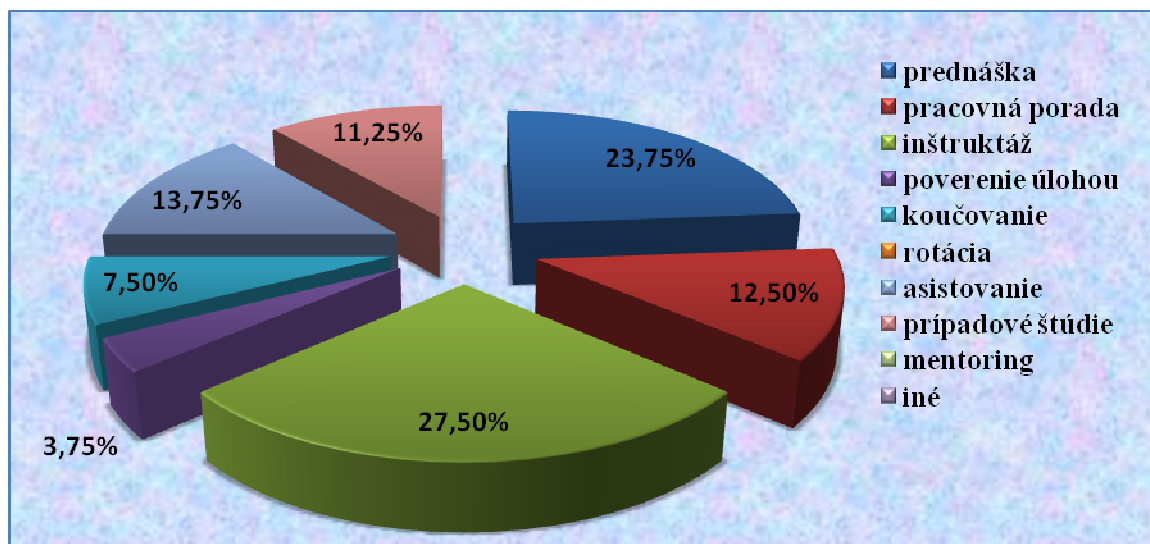
Graf č. 4.16: Overovanie novozískaných znalostí po školení



Z grafu č. 16 vyplýva, že len u 51,6 % respondentov sú overované ich novo získané znalosti. Ďalších 38,7 % opýtaných sa vyjadrilo, že nové znalosti sa overujú len niekedy. Našli sa aj také prípady, u ktorých sa neoverovali vôbec (9,70 %). Spoločnosť by mala klásť dôraz na zisťovanie nových znalostí, aby zistili efektivitu a úspešnosť školenia.

17. Aké metódy vzdelávania by Vám vyhovovali najviac? (max. 3 odpovede)

Graf č. 4.17: Metódy vyhovujúce zamestnancom

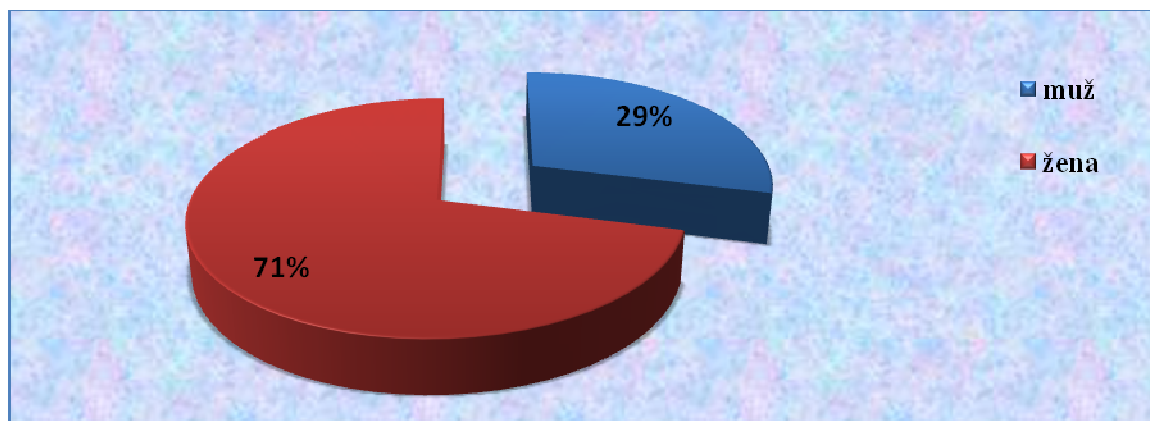


Z ponúkaných metód by mali najväčšiu obľubu inštruktáž (27,5 %) a prednášky (23,75 %). Ďalej asistovanie, ktoré by si zvolilo 13,75 %, pracovné porady 12,50 % a prípadové štúdie 11,25 % respondentov. Najmenší záujem by bol o koučovanie (7,50 %) a poverenie úlohou (3,75 %). Mentoring a rotáciu by si nezvolil ani jeden z respondentov.

Z výsledkov vyplýva, že zamestnancom najviac vyhovujú prednášky a inštruktáže, ktoré využívajú i názorné ukážky a následne praktické vyskúšanie.

18. Pohlavie:

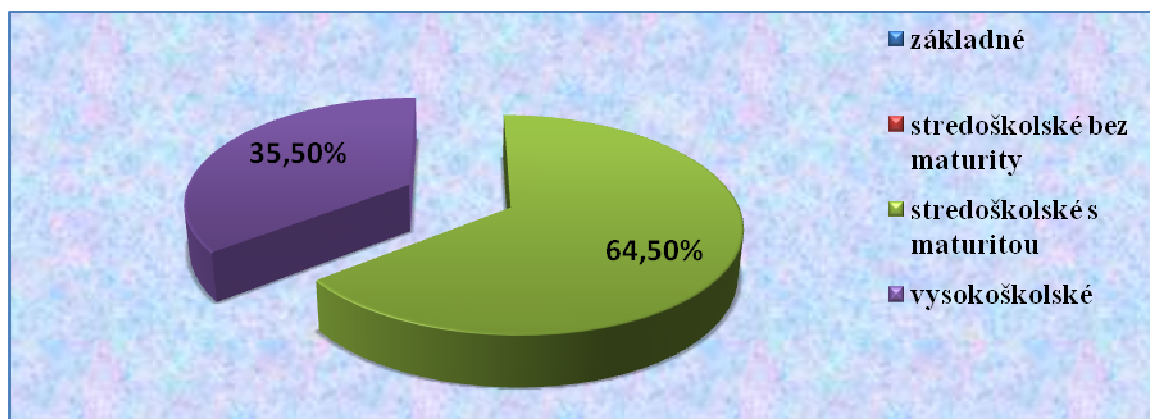
Graf č. 4.18: Pohlavie respondentov



Z grafu je zrejmé, že 71 % z dotazovaných zamestnancov tvoria ženy a 29 % tvoria muži.

19. Dosiahnuté vzdelanie:

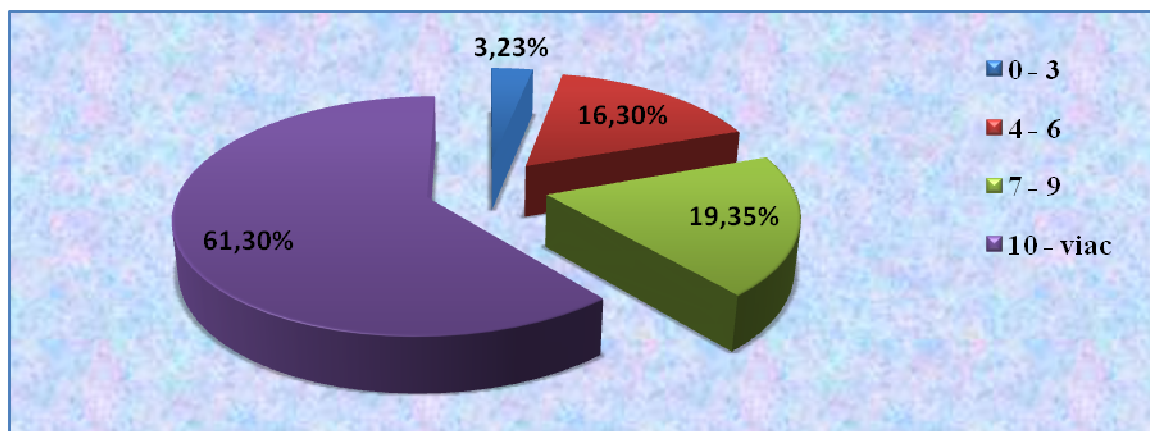
Graf č. 4.19: Dosiahnuté vzdelanie respondentov



Vzdelanostná štruktúra je zložená zo 64,5 % zamestnancov so stredoškolským vzdelaním s maturitou a 35,5 % respondentov má vysokoškolské vzdelanie.

20. Koľko rokov pracujete v Dopravnom podniku mesta Žiliny?

Graf č. 4.20: Počet rokov zamestnanosti v DPMŽ



Graf č. 3.20 zachytáva počet rokov odpracovaných v DPMŽ. Najviac respondentov sú zamestnancami dopravného podniku 10 a viac rokov. Ďalší zamestnanci sú v pracovnom pomere 7 – 9 rokov (19,35 %), 16,3 % respondentov je v podniku 4 – 6 rokov a najmenšiu časť tvoria zamestnanci, ktorí sú v podniku zamestnaní 0 – 3 rokov (3,23 %)

5 Návrhy a odporúčania

Táto kapitola mojej diplomovej práce je zameraná na návrhy a odporúčania pre spoločnosť Dopravný podnik mesta Žiliny v oblasti rozvoja a vzdelávania jej zamestnancov. Systém vzdelávania je podľa môjho názoru dobre nastavený a použiteľný v praxi, ale mohli by sa uskutočniť určité zmeny a úpravy, ktoré by zefektívnili tento systém a viedli by tak k zlepšeniu. Aby bol celý systém vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny efektívny, musí sa spoločnosť dostatočne venovať všetkým štyrom úrovňam: identifikácii potrieb, plánovaniu, realizácii a vyhodnoteniu vzdelávacieho systému. Tieto návrhy a odporúčania by som videla pre spoločnosť ako prínosné. Vychádzala som hlavne z dotazníkového prieskumu a z osobných rozhovorov so zamestnancami z personálneho oddelenia, ktorí tieto vzdelávacie aktivity zabezpečujú.

Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Aj v dobe krízy, recesie, či stagnácie je dôležité myslieť na ľudí, ktorých dopravný podnik zamestnáva. Bolo by dobré zamyslieť sa, čo môže spoločnosť pre svojich zamestnancov (manažérov, ale aj výkonných pracovníkov) urobiť viac. Rozvíjať ľudské zdroje, je dobrou investíciou, ak podnik investuje správne. Nie je to však vždy ľahké.

Dopravný podnik mesta Žiliny potrebuje najskôr dôkladnú analýzu - identifikáciu potrieb, ktorá vychádza z ročných hodnotiacich rozhovorov. A to je prvý bod, ktorý Dopravný podnik mesta Žiliny preskakuje, resp. nevenuje mu pozornosť. Ročné hodnotenia zamestnancov sú tým pravým podkladom pre naplnenie potreby rozvoja zamestnancov. Spoločnosť by mala na základe ročných hodnotiacich rozhovorov vypracovať rozvojový program DPMŽ. Navrhla by som pre zamestnancov akčný plán, ktorý je uvedený v prílohe č. 5. Je potrebné analyzovať potreby rozvoja jednotlivých zamestnancov, stanoviť si ciele tohto rozvoja a následne navrhnúť konkrétne riešenia rozvoja a vzdelávania, to znamená určiť kto, kedy, kde a vybrať vhodné metódy, ktoré by vyhovovali nie len z pohľadu spoločnosti, ale i z pohľadu zamestnancov, pretože veľká časť respondentov nemá možnosť napláňovať si a konzultovať svoj osobný rozvoj.

Plánovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Dopravný podnik mesta Žiliny by mal mať prijatú filozofiu rozvoja zamestnancov, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť rozvoja spoločnosti. Ako som už spomínala, je potrebné vedieť špecifikovať konkrétne rozvojové potreby zamestnancov a vedieť identifikovať vhodný prístup k vzdelávaniu. Z analýz, ktoré som uskutočnila vyplýva, že prístupy spoločnosti DPMŽ k rozvoju svojich zamestnancov sa zameriavajú len na aktivity, ktoré vyplývajú z legislatívnych, právnych a odborných predpisov, a len vo veľmi malom množstve na rozšírenie znalostí a skúseností v iných oblastiach, podriaďujú sa len momentálnym potrebám dopravného podniku, školenia sa vyberajú náhodne podľa ponúk rôznych externých inštitúcií. Požiadavky na školenia sú špecifikované podľa požiadaviek a potrieb konkrétneho pracoviska. Niektorí zamestnanci sú na určitej pozícii niekoľko rokov a nezúčastňujú sa školení, chýba určitý systém vo vzdelávaní. Tento prístup ku vzdelávaniu je podľa môjho názoru neefektívny. Spoločnosť uplatňuje tzv. nulový variant a náhodný prístup.

Preto by som navrhla a odporučila rozšírenie o organizovaný prístup a cielenú koncepciu, kde by bol rozvoj zamestnancov plánovaný a požiadavky by boli presne špecifikované podľa jednotlivých potrieb. Rozvoj a vzdelávanie by mali byť zabezpečované permanentne. Zefektívnenie tohto systému by sa dalo zabezpečiť vypracovaním plánu vzdelávania na budúce obdobie, určiť si priority potrieb vzdelávania pre jednotlivé kategórie zamestnancov. Na to je potrebné vypracovať rámcový obsah vzdelávacích aktivít podľa určených priorít, navrhnuť vhodný systém financovania, zabezpečiť vhodné formy realizácie a nakoniec by nasledovala veľmi dôležitá časť a to vyhodnotenie zrealizovaného systému vzdelávania v spoločnosti.

Spoločnosť DPMŽ by mala postupovať následne pri plánovaní osobného rozvoja jej zamestnancov:

- analyzovať súčasný pracovný výkon zamestnanca, smerujúci k identifikácii problému zamestnancovho výkonu, ktorý je spôsobený medzerou v znalostiach a dovednostiach
- analyzovať novo dohodnuté ciele pracovného výkonu a ich požiadavky na znalosti a dovednosti
- analyzovať potreby a prania zamestnancov

- stanoviť ciele smerujúce k prekonaniu problémov výkonu zamestnancov, ktoré s prejavili na súčasnóm pracovnom výkone na súčasnóm pracovnom mieste
- zlepšiť znalosti a dovednosti vyžadovaných novo dohodnutými cieľmi pracovného výkonu
- rozšíriť znalosti a dovednosti orientované na pripravenosť zamestnanca na prevzatie náročnejšej a zložitejšej funkcie v spoločnosti
- pripraviť plán činnosti
- realizovať plán činnosti
- vyhodnotenie plnenia plánu činnosti

Zisťovanie spätnej väzby - hodnotenie

Z dotazníkov vyplýva, že chýba spätná väzba na spokojnosť účastníkov so vzdelávacími aktivitami. Preto by som navrhla po každom školení zbierať spätnú väzbu (feedback), pomocou ktorej by sa zistilo, či bolo školenie pre účastníkov zrozumiteľné a pochopiteľné. V dopravnom podniku sú uskutočňované testy, ktoré sú zamerané na to, či sa účastníci naučili to čo mali a teda či školenie bolo efektívne, ale podľa výskumu sa to nevykonáva u všetkých zamestnancov. Navrhla by som metódu dotazníkov, ktorá by merala kvalitu školenia, zúčastnení školenia by dotazníky vyplnili hneď po skončení školenia, mali by možnosť vyjadriť sa k hodnoteniu jednotlivých školiteľov a k absolvovanému školeniu ako takému. Jednalo by sa o anonymnú formu. Môj navrhnutý formulár spätnej väzby je uvedený v prílohe č. 4.

Skoro polovica respondentov sa vyjadrila, že sa nové znalosti neoverujú vôbec alebo len niekedy. Tým spoločnosť nevie posúdiť, či dané školenie bolo efektívne alebo nie. Ak by chcel dopravný podnik zistiť, či došlo k zlepšeniu absolvovaním daného kurzu, mohol by testovať zúčastnených zamestnancov pred absolvovaním školenia a po ukončení školenia, čím sa získava možnosť porovnania.

Vhodné metódy vzdelávania

Zamestnancom by podľa prieskumu najviac vyhovovali prednášky a inštruktáže. Ale sú tu i nedostatky, ktoré by samotní zamestnanci zmenili v spôsobe vzdelávania. Prednášky sa používajú v situáciách, kedy je potreba poskytnúť veľké množstvo informácií

mnoho ľudíom v rovnaký okamžik. Nevýhoda je nedostatočná spoluúčasť poslucháčov a malý priestor pre otázky, a práve na toto poukazovali respondenti. Preto by som do prednášok určite zahrnula i väčší priestor pre otázky a dotazy, kde by mali zamestnanci možnosť diskutovať. Ako vhodné by som videla aj použitie seminárov. Zamestnancom chýbajú ukážky z praxe, to by sa dalo vyriešiť vhodnou metódou vzdelávania a to inštruktážou, ktorá zahŕňa ukážku a následne hneď praktické vyskúšanie zamestnancom.

Ako ďalšiu vhodnú metódu by som zvolila coaching, ktorý je najúčinnnejšou metódou, preverenou praxou. Pri získavaní nových schopností a návykov poskytuje neoceniteľnú podporu. Neposkytuje riešenia, ale vedie zamestnancov k dvom cieľom. Prostredníctvom otázok ho dovedie k uvedomeniu, čo je potrebné zmeniť a potom mu pomôže nájsť nový postup, nové riešenie. Zamestnanec vedený coachom by sám nachádzal prekážky vo svojom chovaní. A sám by nachádzal riešenia. Nový spôsob jednania je potom „jeho vlastnou“ metódou, tj. trvalou a prínosnou zmenou myslenia (postojov) i chovania. Tá by sa odrážala v merateľných výsledkoch spoločnosti.

Stretnutie s lektorom pred začiatkom školenia

Keďže si zamestnanci myslia, že niektoré školenia obsahujú nepotrebné informácie a sú časovo na úkor práce, navrhla by som, aby určitú dobu pred začatím školenia navrhli školiteľovi, čo konkrétne by chceli preberať, tým by sa znížil pocit nepotrebných informácií. Školiteľ by sa na dotyčné oblasti pripravil, čím by sa znížil čas školenia, ktorý sa berie na úkor práce.

Preferované druhy kurzov a školení

Zamestnanci sa mohli v dotazníku vyjadriť, či im vyhovuje počet školení. Veľká časť považuje počet za nie veľmi dostatočný a chceli by si rozšíriť svoje znalosti a dovednosti. Preto by som navrhla poskytovať okrem povinných školení i iné, ktoré by odrážali potrebu zamestnancov rozširovať si konkrétne oblasti svojho rozvoja a vzdelania podľa ich potrieb. Samozrejme je potrebné brať zreteľ na to, že je obdobie krízy, a tie možnosti sú v tomto období viac obmedzené. Preto nie je možné uskutočniť všetky školenia, ale len tie najnutnejšie.

Respondenti majú záujem o vzdelávanie v oblasti komunikácie. Zrozumiteľná, jasná a pružná komunikácia je dôležitá z pohľadu vnútro firemného fungovania, efektivity pracovných vzťahov, vnútro firemnej kultúry, pracovnej atmosféry a hlavne pri kontakte s klientmi. Preto by som navrhla kurzy zamerané na oblasť komunikácie, ktoré by mali pozitívne ovplyvniť vývoj v smere efektívnej verbálnej a neverbálnej komunikácie, zvládanie ústretových a neústretových klientov a efektívneho zvládania námietok, sebareflexie a sebaaprezentácie. Vhodné by bolo osvojenie si asertívnych techník komunikácie, ktoré výrazne podmieniajú efektivitu nášho správania a konania. Zároveň by získali schopnosť bez stresu zvládať i náročné životné a pracovné situácie a efektívne zvládať riešenie konfliktov v interpersonálnych i osobných vzťahoch. Naučili by sa základy správnej argumentácie, a schopnosť presadiť svoje oprávnené nároky.

Do ponuky kurzov by som navrhla i kurzy PC, o ktorý by mali zamestnanci veľký záujem. Určite vedia, že nové znalosti a dovednosti v tejto oblasti by im uľahčili a zefektívnilu prácu.

Týmto spôsobom by sa podľa môjho názoru zvýšila efektívnosť práce zamestnancov dopravného podniku, získali by nové vedomosti a dosiahli by lepšie sebaapoznanie.

Metóda e - learning

Ako vhodnú metódu vzdelávania by som videla metódu e - learning. Vďaka nej by sa malo podariť aktívne zapojiť zamestnancov do výučby, ponúka pútavú a interaktívnu výučbu, znižovali by sa náklady na dochádzanie na školenie, zvýšila by sa počítačová gramotnosť zamestnancov dopravného podniku, narástla by ich schopnosť prijímať zmeny a nové systémy. Pred zavedením tohto systému by musel DPMŽ najskôr vyriešiť určité záležitosti, ktoré by mohli byť spojené napríklad s odmietavým postojom zamestnancov k práci s počítačom, obsahy niektorých školení pre dopravný podnik sú špecifické, takže by bol problém ich zakúpiť hotové. Samozrejme jedna z nutností by bolo mať dostatočný počet počítačov, ktoré by boli prepojené. Náročnejšie by to bolo na čas školiaceho, respektíve kompetentnej osoby, pretože e-learning prináša obmedzený priestor pre otázky a konzultácie.

Metóda e-learning poskytuje okrem teoretického základu i praktické vyskúšanie, cvičenia i rôzne varianty testov. Bola by vhodná pre vzdelávanie v oblasti nových zákonov, ktoré sa týkajú činnosti spoločnosti DPMŽ. Okrem samotnej distribúcie informácií v multimediálnej podobe elektronické kurzy súčasne obsahujú mechanizmy pre zber spätnej

väzby a jej vyhodnocovania. Účastníci kurzov a ich organizátori tak majú takmer okamžitú spätnú väzbu o úspešnosti plnenia jednotlivých zadaní. Je to časovo nezávislé a individuálne štúdium. To by vyriešilo nespokojnosť zamestnancov s tým, že vzdelávanie je na úkor ich práce. Zamestnanec si sám zvolí dobu, kedy sa bude vzdelávať, alebo sa vzdeláva vo chvíli, kedy to potrebuje a keď sa chce učivu venovať. Absolvuje kurzy podľa vlastných potrieb - venuje učivu toľko času, koľko potrebuje, zvolí si rýchlosť učenia, typ a formu kurzu, kedykoľvek si môže látku zopakovať a overiť si svoje získané znalosti.

Spôsob ponuky školení pre zamestnancov

Dopravný podnik mesta Žiliny poskytuje svojim zamestnancom predovšetkým školenia povinné zo zákona. Veľa zamestnancov má podľa prieskumu vytvorený plán rozvoja svojim nadriadeným a nie je tu možnosť spoluúčasti na jeho tvorbe. Spoločnosť by mala zaviesť i iné druhy školení potrebné pre rozvoj znalostí a schopností zamestnancov. Dala by som ich ako formu zamestnaneckých výhod, ktorých sa zamestnanci môžu zúčastniť. Spoločnosť by ponúkla viac druhov kurzov a školení obmedzene určitou kapacitou. Zamestnanec by sa podľa svojich potrieb pre rozvoj a vzdelanie prihlásil na tomu odpovedajúce školenie. Školenia by boli zverejňované všetkým zamestnancom a prihlasovanie na ne by sa uskutočňovalo elektronicky, čo by vyriešilo i problém neúplných informácií o vzdelávacích aktivitách, ktoré nie sú poskytnuté všetkým zamestnancom, na čo poukazujú i výsledky dotazníkového šetrenia. V dotazníku uviedli zamestnanci školenia ktorých by sa radi zúčastnili a schopnosti, ktoré by si radi rozšírili, preto by som do ponúkaných možností školení pre zamestnancov určite zaradila hlavne tie.

Účasť na školení by sa dala dať ako jedna z foriem nemotnej odmeny za príslušný výkon. Zvýšila by sa tak nie len odbornosť a výkonnosť zamestnancov, ale aj ich spokojnosť a lojalita voči spoločnosti, čím sa dosiahne spokojnosť na oboch stranách.

Cost – benefit analýza

Spoločnosť DPMŽ neposudzuje vzdelávacie projekty formou porovnania úžitkov a nákladov. Tým nemá možnosť zhodnotiť prínosy vzniknutých realizáciou v porovnaní s finančnou investíciou vloženou do projektu. V praxi je veľmi ťažké kvantifikovať prínosy (benefits) projektu a vyjadriť ich v peňažných jednotkách, pretože mnoho efektov z investície

má nehmotný charakter. Preto je dôležitý spoločenský úžitok, ako rozdiel nákladov a príjmov projektu. Na meranie efektivity by bolo vhodné realizovať Cost - Benefit Analýzu (CBA).

Spoločnosť DPMŽ by mala postupovať následne pri vykonaní cost – benefit analýzy: spoločnosť si určí náklady na vzdelávanie, identifikuje potenciálne úspory (napr. udržanie zamestnancov, zlepšenie zákazníckych služieb, kvalita, menej chýb a pod.) a následne sa tieto potenciálne úspory vypočítajú. Keď bude mať spoločnosť určené náklady i úspory, prevedie vzájomné porovnanie nákladov a prínosov.

6 Záver

V súčasnom období finančnej krízy je pozornosť firiem zameraná predovšetkým na zefektívnenie chodu firmy. Jedným z podmieňujúcich faktorov dosiahnutia tohto cieľa sú ľudské zdroje. Preto je žiaduce, aby firmy venovali väčšiu pozornosť svojim zamestnancom v oblasti vzdelávania, najmä však ich schopnosti prispôbiť sa meniacim sa požiadavkám firmy, ktorá je nútená reagovať na zmeny v segmente trhu, na ktorom participujú.

Organizácie potrebujú mať čo najefektívnejšie zaškolených zamestnancov, ktorí vzdelávaním zvyšujú svoju kvalifikáciu, produktivitu práce, lojalitu voči spoločnosti. Pokiaľ chcú podniky dosahovať vynikajúce výsledky, musia mať nie len dobré technológie, interné procesy a starostlivosť o zákazníka, ale potrebujú taktiež získať kvalifikovaných zamestnancov, musia udržať a cielene rozvíjať ich znalosti a dovednosti, aby úspešne dosahovali strategických cieľov svojich podnikov.

Cieľom mojej diplomovej práce bola analýza vzdelávacieho systému v spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny s.r.o. a formulovať návrhy a odporúčenia k skvalitneniu a zefektívneniu procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Myslím si, že tento cieľ, ktorý som si stanovila na začiatku diplomovej práce som splnila.

Moja práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť je zložená z objasnenia základných pojmov týkajúcich sa vzdelávania a rozvoja zamestnancov a teoretické východiská tohto procesu. Ďalšia kapitola je venovaná charakteristike spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny s.r.o., ktorá sa zaoberá mestskou dopravou v Žiline i prepravou zamestnancov spoločnosti KIA motors Slovakia. Následne som previedla rozbor systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v dopravnom podniku, vykonala som dotazníkové šetrenie. V poslednej kapitole sú návrhy a odporúčania, ktoré vychádzali zo získaných informácií z odborných rozhovorov a konzultácií so zamestnancami personálneho oddelenia a z výsledkov dotazníkového výskumu. .

Pri rozhovore so zamestnancami z personálneho oddelenia som analyzovala systém vzdelávania v spoločnosti. Priblížila som cyklus vzdelávania, fázu identifikácie, plánovania, realizácie a spôsoby ukončenia vzdelávacích aktivít. Každý rok majú vyčlenenú určitú čiastku

na vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov, ktorí sa snažia vyčerpať čo najviac a poskytnúť tak možnosť svojim zamestnancom zvyšovať svoj osobný i profesijný, odborný rast. Takže na personálnom oddelení nevidia a neregistrujú žiadne závažné problémy, ktoré by sa týkali vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti. Požiadavky na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vyplývajú zo stratégie spoločnosti, aby sa plnili ciele a zvyšovala sa ich výkonnosť a profesijný rast.

Okrem rozhovorov som pre analýzu využila dotazníkovú metódu, vzorka sa skladala z 31 respondentov. Otázky boli zamerané na zistenie postojov, názorov a spokojnosťou zamestnancov so vzdelávacími programami, školeniami a výcvikmi. Ďalej sa zisťovala obľúbenosť školení u zamestnancov, o možnosti využitia získaných znalostí a dovedností pri plnení svojej pracovnej náplne, a teda celkového prínosu pre zamestnanca a preferencie druhov metód vzdelávania v budúcnosti.

Môj názor na celkový systém vzdelávania v spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny je hodnotený pozitívne. Spoločnosť má záujem o rozvoj a vzdelávanie svojich zamestnancov, snaží sa o poskytnutie kvalitných možností vzdelávania, či už prostredníctvom profesionálnych externých školení alebo využitím možnosti interných školení. Vzdelávanie v spoločnosti DPMŽ sa vzťahuje k rozsahu požiadaviek na výkon pracovnej činnosti, k miestu výkonu pracovnej činnosti v organizačnej štruktúre a k úrovni zodpovednosti za vykonanú pracovnú činnosť. V závere mojej diplomovej práce som navrhla určité odporúčania, ktoré by viedli k uskutočneniu zmien v systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov DPMŽ, ktoré by podľa môjho názoru prispeli k vyššej efektivite práce, spokojnosti spoločnosti i jej zamestnancov.

Práca na diplomovej práci bola pre mňa veľkým prínosom nie len z teoretického hľadiska, ale hlavne z toho praktického. Pomohla mi nazrieť do chodu spoločnosti, oboznámiť sa s jej procesmi, naučiť sa pracovať s dokumentmi a informáciami, komunikovať a rozoberať odborné témy s kompetentnými osobami.

Zoznam použitej literatúry

Literatúra:

1. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
2. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
4. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-
5. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
7. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
8. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s. 1993. ISBN 80-85623-29-3
9. NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J.; VYKYDAL, D. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2005. ISBN 80-02-01709-9
10. OWEN, J. *Úspěšný vudce*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-33-0
11. STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2

12. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
13. VODÁK, J. ; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7
14. WARD, M. *50 Essential Management Techniques*. Gower Publishing Limited. 1995. ISBN 80-85943-59.

Iné zdroje:

15. E-LEARNING [online]. 2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: http://mcmb.mcmb.sk/ESF/elearning_prednaska.htm
16. OBCHODNÝ REGISTER SR. [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.orsr.sk/>
17. SPOLOČNOSŤ DPMŽ. [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.dpmz.sk/>
18. STREDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: www.finance-management.cz
19. OBCHODNÝ REGISTER SR. [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.orsr.sk/>
20. Interné zdroje spoločnosti DPMŽ

Zoznam skratiek

EU – Európska únia

Z.z. – Zbierka zákonov

HRM – Human resource management (riadenie ľudských zdrojov)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

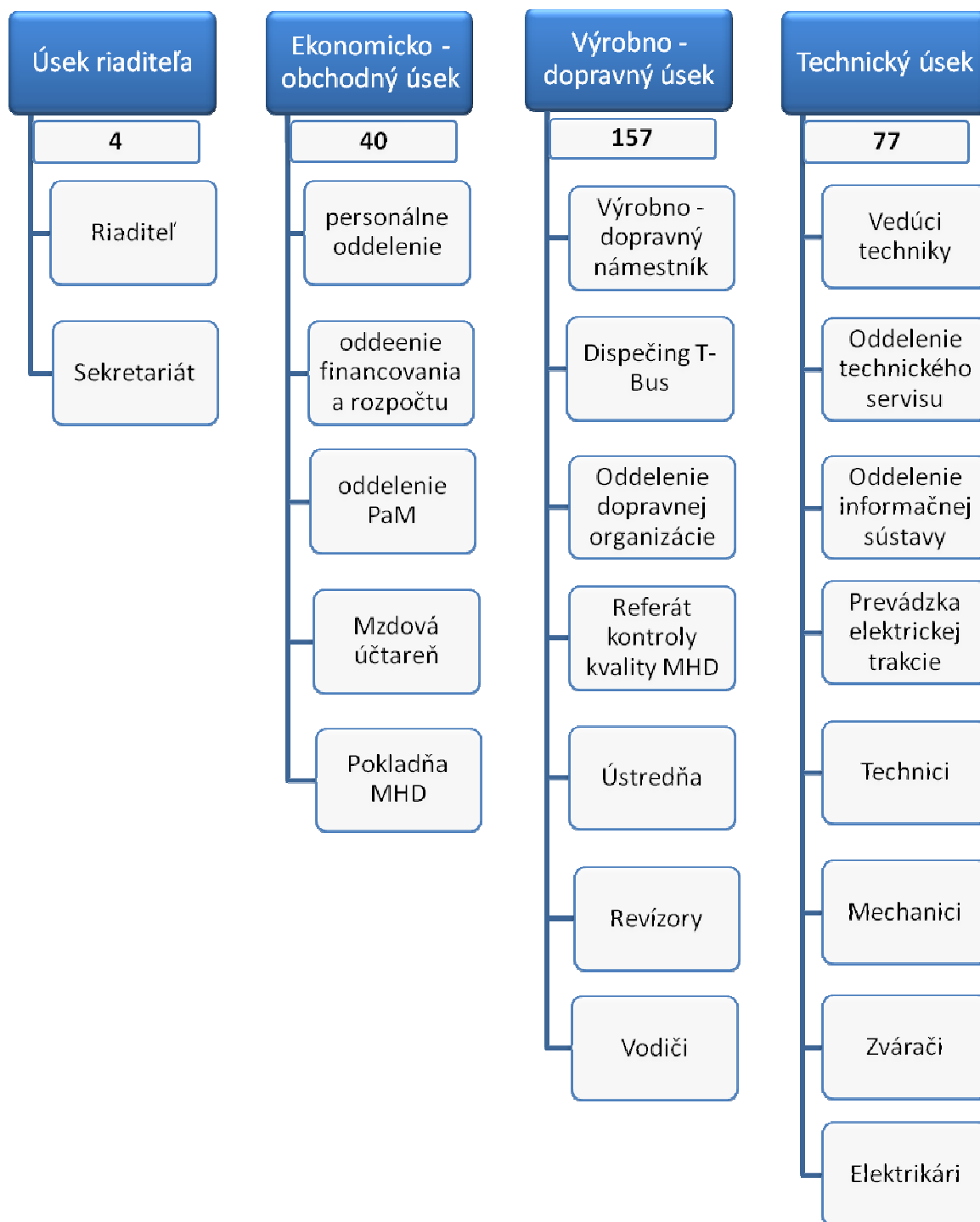
Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Prílohy

Príloha č. 1	Organizačná štruktúra spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny
Príloha č. 2	Sídlo spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny
Príloha č. 3	Dotazník – vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
Príloha č. 4	Dotazník spätnej väzby
Príloha č. 5	Akčný plán pre zamestnancov spoločnosti DPMŽ

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny



Príloha č. 2: Sídlo spoločnosti Dopravný podnik mesta Žiliny



Príloha č. 3: Dotazník – vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vážení zamestnanci,

chcem Vás poprosiť o spoluprácu pri vyplnení tohto dotazníku. Získané informácie použijem pri písaní mojej diplomovej práce. Cieľom je získať čo najpresnejšie informácie o Vašej spokojnosti s doterajším vzdelávacím systémom a hlavne o kvalite a efektívnosti školení, ktorých sa zúčastňujete. Dotazník je pre Vás anonymný.

Vopred ďakujem za Vašu ochotu a zodpovedný prístup pri vyplňovaní otázok

Bc. Eva Hošťáková, študentka VŠB-TU Ostrava

1) Ste spokojný/á s úrovňou vzdelávania v spoločnosti DPMŽ?

- a) veľmi spokojný/á
- b) celkom spokojný/á
- c) skôr nespokojný/á, uveďte prečo.....
- d) veľmi nespokojný/á, uveďte prečo.....

2) Ako často sa zúčastňujete školení?.....

3) Ako by ste ohodnotili počet školení, ktorých sa zúčastňujete?

- a) príliš vysoký
- b) skôr vysoký
- c) dostatočný
- d) skôr nedostatočný
- e) veľmi nedostatočný

4) V ktorých oblastiach by ste si priali rozšíriť svoje znalosti a skúsenosti?

- a) komunikácia
- b) počítačové znalosti
- c) cudzie jazyky
- d) zvládanie stresu
- e) obchodné znalosti
- f) riešenie konfliktov
- g) iné.....

5) Čo konkrétne by ste zmenili v spôsobe vzdelávania vo vašej spoločnosti?

- a) príklady z praxe
- b) väčší priestor pre otázky
- c) nič
- d) použitie iných metód vzdelávania, akých.....
- e) iné.....

6) Zúčastňujete sa školení rád/a?

- a) vždy rád/a
- b) skôr rád/a
- c) skôr nerád/a
- d) veľmi nerád/a

7) Z akých dôvodov sa rád/a zúčastňujete školení?

- a) lepšie si plniť svoje úlohy v práci a podávanie vyššieho výkonu
- b) odborný rast
- c) školenia sú zaujímavé a tvorivé
- d) narušenie každodennej rutiny
- e) priestor pre vzťahy s kolegami
- f) iné.....

8) Označte dôvody, pre ktoré sa školení zúčastňujete nerád/a

- a) obsahujú informácie, ktoré sú pre mňa nepotrebné
- b) nevyužitelnosť v praktickom živote
- c) sú časovo na úkor práce
- d) sú nudné
- e) sú príliš zložité
- f) iné.....

9) Čo Vás motivuje na tom, aby ste sa zúčastnili vzdelávacích aktivít?

- a) vyššia kvalifikácia
- b) platové ohodnotenie
- c) stabilné pracovné miesto
- d) iné.....

10) Je pre Vás školenie v konečnom dôsledku prínosom?

- a) určite áno, uveďte prečo.....
- b) skôr áno, uveďte prečo.....
- c) skôr nie, uveďte prečo.....
- d) určite nie, uveďte prečo.....

11) Odkiaľ sa dozvedáte o možnostiach vzdelávacích aktivít vo Vašej spoločnosti?

.....

12) Sú Vám na pracovisku poskytnuté dostatočné informácie o možnostiach vzdelávacích aktivít?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) vôbec nie

13) Zisťuje Váš nadriadený možnosti Vášho budúceho rozvoja a školenia?

- a) áno, mám možnosť konzultovať svoj osobný rozvoj s nadriadeným
- b) svoj plán osobného rozvoja si vytváram sám/a
- c) môj plán osobného rozvoja mám už vopred vytvorený svojim nadriadeným
- d) iné.....

14) Zisťuje sa u Vás spätná väzba ohľadom Vašej spokojnosti so vzdelávacími aktivitami?

- a) áno
- b) niekedy
- c) nie

15) Rozoberáte so spolupracovníkmi informácie, ktoré ste získali na školení?

- a) áno
- b) nie

16) Sú po absolvovaní školenia overované Vaše nové získané znalosti?

- a) áno sú
- b) len niekedy
- c) nie sú

17) Aké metódy vzdelávania by Vám vyhovovali najviac? (max. 3 odpovede)

- a) prednáška
- b) pracovná porada
- c) inštruktáž
- d) poverenie úlohou
- e) koučovanie
- f) rotácia
- g) asistovanie
- h) prípadové štúdie
- i) mentoring
- j) iné.....

Pohlavie:

- a) muž
- b) žena

Dosiahnuté vzdelanie:

- a) základné
- b) stredoškolské bez maturity
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

Koľko rokov pracujete v Dopravnom podniku mesta Žiliny?

- a) 0 – 3
- b) 4 – 6
- c) 7 - 9
- d) 10 – viac

Príloha č. 4: Dotazník spätnej väzby

Meno a priezvisko účastníka:

Názov vzdelávacej aktivity:

Miesto konania:

Termín konania:

1. Do akej miery splnil tento vzdelávací program Vaše očakávania v oblasti požadovaných cieľov?

.....

2. Aké bolo organizačné zabezpečenie kurzu?

vyhovujúce

nevyhovujúce

1 2 3 4 5

3. Ktoré cvičenia a aktivity Vás najviac zaujali?

.....

4. Aké bolo prostredie učebni?

vyhovujúce

nevyhovujúce

1 2 3 4 5

5. Aký bol Váš kontakt s lektorom a úroveň porozumenia?

veľmi malý

významný

1 2 3 4 5

6. Ako užitočné sú rady a poznatky, ktoré ste získal/a?

vôbec nie sú užitočné

veľmi užitočné

1 2 3 4 5

7. Ako Vám vyhovovalo prostredie, v ktorom sa uskutočňovalo vzdelávanie?

veľmi

vôbec

1 2 3 4 5

8. Aké sú Vaše odporúčania do budúcnosti?

.....

.....

.....

Ďakujeme za vyplnenie a odovzdanie dotazníku.

Príloha č. 5: Akčný plán pre zamestnancov spoločnosti DPMŽ

Prosíme Vás o vyplnenie nasledujúcich otázok. Pre ľahké uskutočňovanie Vášho akčného plánu je potrebné, aby ste boli čo najkonkrétnejší, čím dosiahnete ľahšie plnenie plánu v práci

1. Čo chcem dosiahnuť?

Uveďte Vaše priority, poznatky a dovednosti, ktoré by ste chceli využiť vo svojej práci.

.....
.....

2. Aké kroky potrebujem vykonať?

Analyzujte svoje ciele a roztriedte ich do jednotlivých krokov a činností, ktoré budú potrebné k ich dosiahnutiu.

.....
.....

3. Ako chcem začať?

Overte si, či sú Vaše ciele jasné, dosiahnuteľné a konkrétne.

.....
.....

4. Kedy začnem?

Je potrebné stanoviť si konkrétny začiatok i koniec každého kroku, čím sa zvýši pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa.

.....
.....
.....

5. Ako to dosiahnem?

Stanovenie metód a postupov, použitých zdrojov. Určenie potencionálnych prekážok v dosiahnutí cieľov a spôsob ich prekonávania.

.....
.....
.....

6. Čo mi pomôže pri plnení plánu?

Kto môže poskytnúť pomoc a spätnú väzbu. Ktoré silné stránky budú oporou.

.....
.....
.....